

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA  
IMPORTACIÓN DE EQUIPOS CISCO PARA  
TELECOMUNICACIÓN CASO DESCASERV ECUADOR S.A. 2014**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**LISETTE CAROLINA ARREGUI CARVAJAL**

**DIRECTOR: ING. JOSÉ ARAÚZ**

**QUITO, ABRIL 2015**

**DIRECTOR:**

Ing. José Araúz

**INFORMANTES:**

Ing. Freddy Arévalo

Ing. Bolívar Cóndor

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a Dios por estar siempre presente en mi corazón y en todas mis acciones, a mis seres queridos y sobretodo mi familia, que siempre estuvieron alentándome y transmitiéndome energías y positivismo para culminar una meta más.

A José Velásquez mi esposo por ser incondicional, quien en todo momento me apoyo, me acompaño y me alentó día a día para culminar mi trabajo de titulación.

***Carolina***

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a todas las personas que de alguna manera me apoyaron y fueron parte para lograr cumplir un paso más en mi carrera profesional.

A mi universidad La Pontificia Universidad Católica del Ecuador que durante toda mi carrera inculcó en mí un sentimiento de pertenencia como mi segundo hogar; a mi director y tutores José Araúz, Freddy Arévalo y Bolívar Córdor por su apoyo y su guía en el desarrollo de mi tesis.

A la empresa Descaserv Ecuador S.A., que ha sido mi segunda escuela, y me ha proporcionado toda la información necesaria para el desarrollo de mi trabajo de titulación.

***Carolina***

## **ÍNDICE**

### **INTRODUCCIÓN, 1**

### **1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DESCASERV ECUADOR S.A., 3**

- 1.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y ORGANIZACIONAL DE DESCASERV ECUADOR S.A., 3
  - 1.1.1 Misión de Desca, 3
  - 1.1.2 Visión de Desca, 4
  - 1.1.3 Valores de Desca, 4
  - 1.1.4 Objetivo Organizacional de Desca, 5
  - 1.1.5 Análisis del Ambiente Externo de Desca, 6
  - 1.1.6 Análisis del Ambiente Interno de Desca, 8
- 1.2 OBJETIVOS Y ALCANCE DEL PROYECTO, 17
  - 1.2.1 Objetivo General, 17
  - 1.2.2 Objetivo Específico, 17
  - 1.2.3 Alcance, 18

### **2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE IMPORTACIONES DE LA EMPRESA DESCASERV ECUADOR S.A., 19**

- 2.1 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, 19
- 2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 21
  - 2.2.1 Declaración de la Misión, 21
  - 2.2.2 Definición de Visión, 21
  - 2.2.3 Principios y Valores, 22
  - 2.2.4 Análisis Ambiente Competitivo externo de la Organización para Identificar Amenazas y Oportunidades, 22
  - 2.2.5 Análisis del Ambiente Competitivo Interno de la Organización para Identificar Debilidades y Fortalezas, 23
  - 2.2.6 Matriz FODA, 23
  - 2.2.7 Definición de Objetivo, 24
  - 2.2.8 Selección de las Estrategias, 25
- 2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE IMPORTACIONES DE DESCA, 25
  - 2.3.1 Misión del Área de Importaciones de Desca, 25
  - 2.3.2 Visión del Área de Importaciones de Desca, 25
  - 2.3.3 Principios y Valores del Área de Importaciones de Desca, 26
  - 2.3.4 Políticas del Área de Importaciones de Desca, 27
  - 2.3.5 Análisis del Ambiente Externo para Identificar Amenazas y Oportunidades de Desca, 28
  - 2.3.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos, 36
  - 2.3.7 Análisis del Ambiente Interno para Identificar Fortalezas y Debilidades, 38

	<b>2.3.8 Matriz de Evaluación de Factores Internos, 40</b>
	<b>2.3.9 Análisis FODA, 42</b>
	<b>2.3.10 Objetivos y Formulación de la Estrategia del Área de Importaciones de Desca, 43</b>
<b>3</b>	<b>ANÁLISIS DE PROCESOS DEL ÁREA DE IMPORTACIONES DE LA EMPRESA DESCASERV ECUADOR S.A., 47</b>
3.1	FUNDAMENTACIÓN BÁSICA DE LOS PROCESOS E INVESTIGACIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR IMPORTACIONES, 47
3.1.1	Definición de Proceso, 47
3.1.2	Importancia de los Procesos, 48
3.1.3	Patrones del Pensamiento de Procesos, 49
3.1.4	Clasificación de los Procesos, 50
3.1.5	Jerarquía de Procesos, 50
3.1.6	Elementos del Proceso, 51
3.1.7	Documentación de los Procesos, 51
3.1.8	Valor Agregado, 54
3.1.9	Importaciones, 55
3.2	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DEL ÁREA DE IMPORTACIONES DE LA EMPRESA DESCASERV ECUADOR S.A., 62
3.2.1	Mapa de Procesos de Desca, 63
3.2.2	Inventario de Procesos de Desca, 64
3.2.3	Procesos del Área de Importación de Desca, 65
<b>4</b>	<b>PROPUESTA Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE IMPORTACIÓN DE LA EMPRESA DESCASERV ECUADOR S.A., 72</b>
4.1	MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS, 72
4.1.1	Decisiones de Mejoramiento de los Procesos, 72
4.1.2	Herramientas para el Mejoramiento Continuo de los Procesos, 73
4.2	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE IMPORTACIÓN DE DESCA, 75
4.2.1	Mejoramiento del Inventario del Proceso de Importación de Desca, 75
4.2.2	Mejoramiento del Proceso Seguimiento de Órdenes de Compra (GI.1), 76
4.2.3	Mejoramiento del Proceso Instrucción de Embarque y Nacionalización de Equipos (GI.2), 78
4.2.4	Mejoramiento de Proceso de Evaluación de Proveedores, 81
4.2.5	Manual de Procedimientos para Proceso de Importación de Desca, 85
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 87</b>
5.1	CONCLUSIONES, 87
5.2	RECOMENDACIONES, 89
	<b>BIBLIOGRAFÍA, 90</b>
	<b>ANEXOS, 92</b>

- Anexo 1: Análisis del valor agregado del proceso seguimiento de órdenes de compra (GI.1), 93
- Anexo 2: Análisis del valor agregado del proceso de instrucción de embarque y nacionalización de equipos (GI.2), 96
- Anexo 3: Análisis del valor agregado del proceso de gestión de la herramienta great plains (GI.3), 101
- Anexo 4: Análisis del valor agregado del proceso de evaluación de proveedores (GI.4), 104
- Anexo 5: Análisis del valor agregado del proceso mejorado seguimiento de órdenes de compra (GI.1), 106
- Anexo 6: Análisis del valor agregado del proceso mejorado de instrucción de embarque y nacionalización de equipos (GI.2), 107
- Anexo 7: Análisis del valor agregado del proceso mejorado de evaluación de proveedores (GI.4), 109
- Anexo 8: Manual de procedimientos del área de importaciones de la empresa Descaserv Ecuador S.A., 110

**ÍNDICE DE CUADROS**

Tabla N° 1: Principales Clientes de Descaserv Ecuador S.A.,	15
Tabla N° 2: Matriz FODA,	24
Tabla N° 3: Tasas de interés,	29
Tabla N° 4: Oportunidades y Amenazas,	37
Tabla N° 5: Fortalezas y Debilidades,	41
Tabla N° 6: Análisis FODA,	42
Tabla N° 7: Guía de Cambio en el Proceso,	49
Tabla N° 8: Elementos del Proceso,	51
Tabla N° 9: Gráficos de Proceso,	53
Tabla N° 10: Inventario de Procesos Desca,	64
Tabla N° 11: Inventario de Procesos de Importación Mejorados,	75
Tabla N° 12: Debilidades y Oportunidades Proceso GI.1,	76
Tabla N° 13: Debilidades y Oportunidades Proceso GI.2,	79
Tabla N° 14: Debilidades y Oportunidades del Proceso GI.4,	82



**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

- Gráfico N° 1: Organigrama Descaserv Ecuador S.A., 10  
Gráfico N° 2: Balanza Comercial, 30  
Gráfico N° 3: Importaciones, 31  
Gráfico N° 4: Valor Agregado, 55  
Gráfico N° 5: Mapa de Procesos, 63  
Gráfico N° 6: Análisis Valor Agregado Proceso Actual GI.1, 67  
Gráfico N° 7: Análisis Valor Agregado Proceso Actual GI.2, 68  
Gráfico N° 8: Análisis Valor Agregado Proceso Actual GI.3, 70  
Gráfico N° 9: Análisis del Valor Agregado Proceso Actual GI.4, 71  
Gráfico N° 10: Rueda de Deming, 74  
Gráfico N° 11: Análisis del Valor Agregado del Proceso Mejorado GI.1, 77  
Gráfico N° 12: Análisis de Valor Agregado Proceso Mejorado GI.2, 80  
Gráfico N° 13: Análisis Valor Agregado Proceso Mejorado GI.4, 83

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo se desarrolló sustentándose en información proporcionada por la empresa Descaserv Ecuador S.A con la finalidad de que las decisiones de mejora en sus procesos del área de importaciones contribuyan a mejorar el desempeño, al cumplimiento de objetivos organizacionales, y que estén alineados con la misión visión de la empresa.

Se inicia con el diagnóstico de la situación actual de la empresa Descaserv Ecuador S.A identificando los factores más importantes, el entorno en el que se desenvuelve externo e interno con la finalidad de presentar a la empresa, permitir la evaluación de la misma y determinar los resultados obtenidos.

El desarrollo de la planificación estratégica para el área de importaciones de la empresa Descaserv Ecuador S.A direcciona al área estratégicamente tomando en cuenta sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y en base al análisis obtenido definir objetivos y estrategias que representan el compromiso de emprender acciones específicas.

Se realiza el levantamiento de los procesos del área de importaciones de la empresa Descaserv Ecuador S.A identificándolos a los procesos de seguimiento de órdenes de compra, instrucción de embarque y nacionalización de equipos, herramienta great plains y evaluación de proveedores, los mismos están identificados como procesos centrales en la cadena de valor ya que generan valor al cliente y a la empresa.

El análisis de valor agregado de los procesos actuales permitió determinar respuestas a cómo están sus procesos actualmente, qué actividades agregan valor al cliente, a la empresa y cuáles no agregan valor y documentados en diagramas de flujo.

A partir del levantamiento de los procesos actuales se procedió con las propuestas de mejoramiento de los procesos basado en la metodología aprendida por cada debilidad se tiene una oportunidad de mejorar dicho proceso, el estudio sistemático de cada actividad permitirá sustituir o eliminar actividades que no agregan valor a fin de mejorarlos.

Una vez obtenidos los resultados se procedió con el manual de procedimientos para la aplicación y conocimiento de todos con su respectivo indicador de medición y su anexo del diagrama de flujo del proceso mejorado.

## INTRODUCCIÓN

La empresa Descaserv Ecuador S.A especialista en el desarrollo y empleo de soluciones tecnológicas facilitan la transformación del mercado hacia nuevos modelos de negocio, con una experiencia de más de cincuenta años en el sector de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC) ofrece a sus clientes productos y servicios de vanguardia que permite cubrir necesidades específicas.

Por los antecedentes expuestos, hoy en día se ve en el desafío del cómo agregar valor a sus clientes y qué se puede hacer para agregar valor, atender la creciente demanda del cliente, entregar equipos y soluciones tecnológicas de calidad, mantener la satisfacción y relaciones duraderas a largo plazo, dar apertura a futuras negociaciones, así como mantenerse en el mercado con nuevas ventajas competitivas.

La empresa se ve en la necesidad de mejorar sus procesos en el área de importaciones que permitan detectar demora en la entrega de equipos , demora en despachos programados por diversos factores como son climáticos, administrativos, números de tracking etc., la mejora en los procesos también permitirá la validación del registro correcto de la carga en el embarcador, realizar la importación de los equipos cumpliendo la formalidad y obligaciones aduaneras y la nacionalización adecuada para estos bienes.

De esta forma el enfoque en los procesos del área se hace relevante para así cumplir con tiempos de entrega establecidos en acuerdos o contratos con el cliente y cumplir también

con indicadores; hoy por hoy es necesario realizar un análisis actual del área de importaciones, determinar qué factores desencadenan el desempeño actual.

## **1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DESCASERV ECUADOR S.A.**

Para el desarrollo del capítulo I, es indispensable el análisis del medio en el que se desenvuelve la empresa Descaserv Ecuador S.A., se establecerá la misión, visión, valores, objetivos organizacionales y se establecerá los factores externos e internos con el fin de presentar y evaluar a la organización.

### **1.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y ORGANIZACIONAL DE DESCASERV ECUADOR S.A.**

#### **1.1.1 Misión de Desca**

**Internacionalización:** América Latina como principal motor de crecimiento. Posicionarnos como líderes regionales indiscutibles, presentando una oferta mucho más completa de productos y servicios a más de 3000 clientes industriales y 16 operadoras de telecomunicaciones.

La expansión a través de alianzas con socios estratégicos y mediante adquisiciones selectivas que aporten productos, clientes, potenciando tecnología propia, nos posiciona en una plataforma de crecimiento en 14 países emergentes.

**Eficiencia:** Maximizar eficacia y eficiencia. Desca trabaja con un modelo operativo pensado para garantizar el crecimiento rentable e individualizado en

todos los negocios, apalancar nuestras capacidades actuales, impulsar la expansión internacional y fomentar la innovación. Maximizar la eficacia comercial y la eficiencia en el desarrollo de tecnología propia nos reporta una Excelencia en la “Ejecución” orientada a producto y cliente.

**Innovación:** Sólido posicionamiento como proveedor tecnológico. El objetivo de Amper es la diferenciación competitiva basada en soluciones propias para Defensa, Comunicaciones, y Seguridad, buscando nuevos sectores donde nuestro potencial de soluciones, nos afiance como proveedor tecnológico de primer nivel.

### **1.1.2 Visión de Desca**

Facilitar la transformación del mercado hacia modelos de negocio, integrando soluciones sectoriales y tecnología de comunicaciones y apostando por mercados de alto potencial de crecimiento.

### **1.1.3 Valores de Desca**

**Responsabilidad Institucional.-** Desca se esfuerza por el manejo eficiente de los recursos en la realización de las actividades, se realizan de modo que cumpla con la excelencia y calidad los objetivos y metas institucionales.

**Responsabilidad Social.-** Desca apoya con acciones que contribuyen al servicio de la comunidad.

**Responsabilidad Ambiental.-** Desca promueve el cuidado del medio ambiente para garantizar la calidad de vida de generaciones futuras, cada área genera prácticas responsables dentro del enfoque de sostenibilidad ambiental y la búsqueda de la eficiencia en los procesos para lograr un nivel óptimo en el uso de los recursos.

**Honestidad.-** El actuar de todos los integrantes de Desca es transparente hacia los colaboradores, los clientes, los proveedores.

**Respeto.-** Desca acepta y comprende las condiciones inherentes a las personas como seres humanos con derechos y deberes.

**Pertenencia.-** Desca mantiene la motivación y el deseo de aportar al desarrollo de la empresa en todos sus ámbitos.

#### **1.1.4 Objetivo Organizacional de Desca**

Facilitar la transformación del mercado hacia nuevos modelos de negocio, ofreciendo soluciones tecnológicas que respondan a los desafíos empresariales de cada sector en los que operan los clientes.



### 1.1.5 Análisis del Ambiente Externo de Desca

- Entorno Económico

El crecimiento económico como el PIB y el ingreso per capital y productivo del Ecuador está estrechamente relacionado con el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Hoy por hoy, el Ecuador impulsa a través de instituciones públicas, privadas, previa a una identificación de la demanda actual proyectos que involucran actividades relacionadas con hardware, software, internet, telecomunicación etc, tomando un caso puntual en proyectos relacionados con la ampliación de ancho de banda de acuerdo a archivos de las TIC para el Desarrollo elaborado por el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información pública que *“por cada 1% de aumento en la penetración de ancho de banda se produce un incremento del 0.052% en el PIB”*

En la actualidad se puede cuantificar el beneficio de las TIC en el ámbito de la economía a través del índice de digitación, es así que de acuerdo al archivo de las TIC para el Desarrollo publicado por el MINTEL tomando como referencia a (Bozz & Company,2012) afirma que *“el incremento del 10% en el índice de digitación de un país incrementa en 0.51% el PIB y disminuye en 0.84% el desempleo”*.

La situación actual en el ámbito económico puede determinarse también por las cifras en la que el Ecuador se encuentra de acuerdo al Índice de Disponibilidad de las TIC, dentro del rango de 1 a 7 Ecuador se encuentra posicionándose en los últimos lugares, sin embargo lo importante es el valor de evolución que ha experimentado respecto a otros países y años anteriores; el Network Readiness Index (NRI) indica el ranking anual que analiza y mide la forma como las economías aprovechan las TIC y otras tecnologías para incrementar su crecimiento y bienestar, el Ecuador de acuerdo a The Global Information Technology Report (2014) se encuentra ubicado en el puesto 82 de un total de 148 países, con un puntaje de 3.85 sobre 7, 1 siendo el más alto, reflejando una mejora respecto al 2013 en la posición 91 con un puntaje de 3.58, el impacto en la economía.

- Entorno Político- Legal

El Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información está enfocado en promover políticas productivas, comerciales fiscales para involucrar en las TIC a los diferentes sectores productivos del país además de fortalecer el uso de Gobierno en línea, garantizando el crecimiento ordenado y eficiente de las TIC en beneficio de la sociedad.

- Entorno Social

Las políticas sectoriales en materia de las TIC han permitido generar cambios sociales, en el sector de la educación escuelas y colegios cuentan

con mayor acceso a internet y que permiten una reducción en el analfabetismo digital a través también de infocentros comunitarios, así como otras estrategias como dotar de las TICs a sectores rurales, urbano marginal, comunidades y grupos de atención prioritaria, y en un futuro contar con las TICs como un servicio básico, a través de la implementación de estas políticas se pueda universalizar el acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación.

#### **1.1.6 Análisis del Ambiente Interno de Desca**

El análisis interno de la empresa Desca nos ofrece información sobre sus capacidades distintivas que la diferencian de la competencia, y en que deberá mejorar para el éxito, la información se la obtuvo a través de la observación en sitio, documentación legal y el enfoque en su situación actual.

- Reseña Histórica y Legal de la Empresa Desca

Desca se constituyó mediante escritura pública el 01 de noviembre del 2005 domiciliada en el Distrito Metropolitano de Quito ubicada en la Av.12 de Octubre N24-660 y Francisco Salazar con sucursal en la ciudad de Guayaquil, y con sede corporativa en Miami y con presencia en más de 15 países, debidamente inscrita en el Registro Mercantil el 18 de noviembre del 2005; de acuerdo a la Superintendencia de Compañías certifica el cumplimiento de obligaciones y existencia legal, la compañía tiene actual existencia jurídica y su plazo social concluye el 15 de julio del

2058. Desca se encuentra debidamente registrada en el Registro Único de Contribuyentes con la razón social Descaserv Ecuador S.A dando lugar al inicio de sus actividades el 18 de noviembre del 2005 y registrada como actividad económica actividades de prestación de toda clase de servicios de telecomunicación así mismo Desca ha cumplido con todos los requisitos establecidos para ser habilitado en el Registro Único de Proveedores RUP.

Hoy en día Desca forma parte del Grupo Amper, compañía española con presencia multinacional que cotiza en la Bolsa de Madrid, con más de 50 años de experiencia en el sector de TIC.

- Recursos Humanos

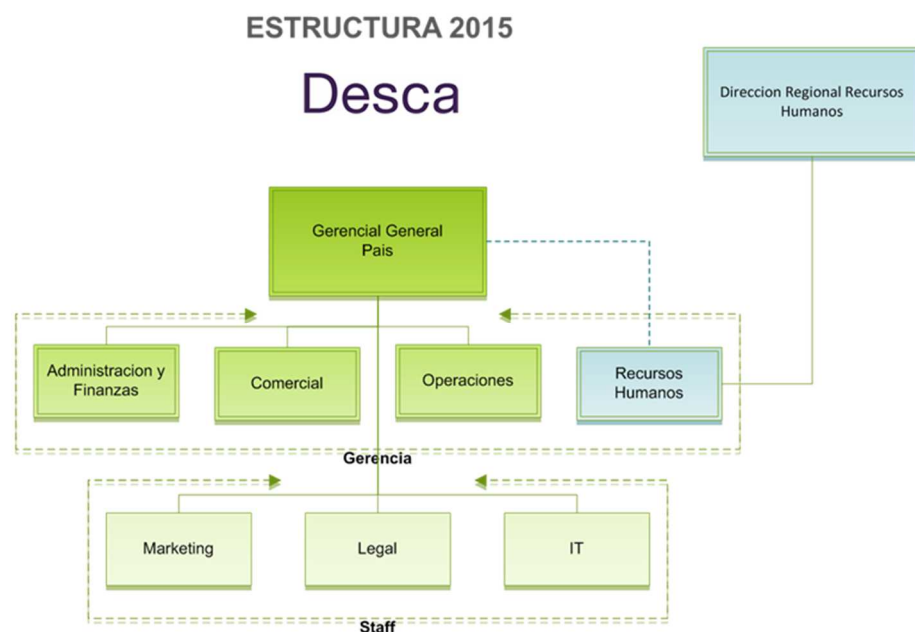
El equipo de Desca se conforma de las siguientes áreas en los diferentes departamentos de la empresa detallado a continuación:

- Gerente General
- Un Gerente de Administración y Finanzas a cargo de las siguientes áreas: Servicios Generales, Logísticas e Importaciones, Business Support, Impuestos, Tesorería y Contabilidad conformado por 9 personas.
- Un Gerente Comercial a cargo de 5 vendedores y a cargo del área de preventa conformada de 5 ingenieros

- Un Gerente de Operaciones a cargo de las áreas de implementación conformada por 5 ingenieros y el área de soporte conformado por 13 ingenieros.
- Un Gerente de Recurso Humanos
- Un Coordinador de Marketing
- Un ingeniero para el área de TI
- Legal

A continuación se presenta el organigrama de la empresa para presentar su estructura y niveles jerárquicos establecidos.

**Gráfico N° 1: Organigrama Descaserv Ecuador S.A.**



**Fuente:** Descaserv Ecuador S.A  
**Elaborado por:** Desca

- Productos y Servicios que ofrece Desca

Desca ofrece un portafolio único de productos Cisco y servicios especializados que combina el recurso humano con acuerdos de niveles de servicio y tecnología del fabricante en donde la infraestructura tecnológica es simple reduce la complejidad y los costos, y a través de esta combinación logra implementar soluciones tecnológicas de acuerdo a las necesidades de los clientes.

A continuación se detalla los productos y servicios que ofrece Desca a sus clientes:

### **1. Soluciones de Seguridad**

A través de equipos como son los Firewalls, Ironport, Ise (Cisco Identity Service Engine), y Licenciamiento permiten mejorar, fortalecer la seguridad de la infraestructura tecnológica del cliente y generalmente se complementa con el servidor Cisco Security Manager que ofrecerá la administración e informes en toda la implementación de seguridad y en combinación con el talento humano de Desca se ofrece la implementación de la solución de seguridad. (Cisco Systems. Inc , s.f.)

### **2. Solución de Comunicaciones Unificadas y de Colaboración**

A través de equipos como son los servidores Cisco Business Edition 6000, Routers, Switch, teléfonos IP y Licenciamiento permitirán

realizar un entorno de comunicación integrada, y en combinación con el talento humano de Desca se ofrece la implementación de la solución mencionada. (Cisco Systems. Inc , s.f.)

### **3. Solución en la Nube**

A través de equipos Routers, Switches, Servidores, y Licenciamiento permitirán una solución de red inteligente de última generación que generalmente cuenta con una infraestructura de Data Centers en el que el proveedor del servicio brindará soluciones de almacenamiento, comunicación, etc., a los usuarios finales evitándoles incurrir en gastos operativos y administrativos y a través de la combinación con el talento humano de Desca se logra implementar la solución en mención.

#### **Servicios**

##### **a) Servicio de Implementación**

Desca ofrece la implementación de los equipos tecnológicos conjuntamente con la solución tecnológica ofertada, basándose en metodologías de ejecución de proyectos.

##### **b) Servicio Gestionado**

Desca Care en donde interviene la gestión por parte de un equipo de profesionales de alto nivel técnico especializados en Cisco

dedicados a la solución tecnológica para la resolución de incidentes y fallas, soporte y mantenimiento técnico a los productos y tecnologías adquiridas por el cliente. Cabe destacar que para brindar los servicios deben cumplir con estándares de calidad basado en las mejores prácticas de ITIL y sustentos en Norma ISO 9000.

- Fuerzas Competitivas

### **1. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores**

Las empresas fabricantes de tecnología está en la permanente búsqueda de aportar al desarrollo de los diferentes sectores productivos con el lanzamiento de nuevos productos, innovación etc; tienen como prioridad relacionarse con nuevos distribuidores locales que puedan promover y difundir sus nuevos productos; otro factor importante que actúa como barrera de entrada es la identidad de la marca, en este aspecto Desca comercializa la marca Cisco la cual se encuentra posicionado en el cliente por lo que los nuevos competidores deberían incurrir en gastos muy altos para sustituir la marca. Otra barrera que disuade la entrada son los requerimientos de capital que un competidor debe asumir, financiamiento, crédito a clientes, capital inicial, etc.,.

Las regulaciones gubernamentales también impiden la aparición de nuevos competidores, dentro del sector de las TICs a parte de las actividades referentes a hardware, software, internet se encuentran las actividades de telecomunicaciones, por considerarse un sector



estratégico se ha planteado regulaciones que permitan recuperar la mayor cantidad de rentas posibles, para ello las utilidades que se generen deben reinvertirse en beneficio de la sociedad ecuatoriana con base en el Art.408 de la Constitución de la República, el porcentaje a favor del Estado es del 12%, esta medida resulta poco atractiva para iniciar nuevas operaciones en el país.

## **2. Poder de Negociación de Proveedores**

Desca promueve una negociación en la que el acuerdo se adapta a sus necesidades del giro del negocio, Desca tiene la apertura de negociar un descuento mayor si la compra es mayor a diez mil dólares, al ser un partner gold de Cisco tiene la ventaja de que el descuento otorgado sea más ventajoso que el de la competencia. La compra puede ser directa o a través de mayoristas.

Otros parámetros de negociación con proveedores es la condición de pago los acuerdos dependerán de los días de crédito concedidos al cliente final; entregas parciales de las órdenes de ser el caso, y si es necesario la cancelación de una orden de compra sin penalidades.

## **3. Poder de Negociación de Compradores**

Uno de los clientes más importantes para la empresa se lo puede considerar de gran tamaño en donde una fracción importante de las

ventas dependen de clientes del sector público, de acuerdo a la ley de contratación pública en la fase de estudio, diseño de un proyecto el cliente y el proveedor interactuarán para establecer los requisitos del proyecto, en este escenario el cliente estará en condiciones de exigir beneficios sobre el nivel de precios, sobre las características, requisitos de los productos y servicios, plazos de ejecución, condiciones de pago, multas, etc.

Desca también cuenta con clientes de menor tamaño por lo general del sector privado en los que su poder de negociación es menor pero a su vez su volumen en compras es menor; y otros clientes que tienen cierto nivel de experiencia técnica de lo que están adquiriendo y tienen la capacidad de evaluar y enfrentar ofertas de la competencia.

A continuación se detalla el Top 10 de los principales clientes de la empresa.

**Tabla N° 1: Principales Clientes de Descaserv Ecuador S.A.**

SECTOR	CLIENTES
<b>SECTOR PÚBLICO</b>	Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. Dirección General de Aviación Civil Instituto Nacional de Investigación Geológico Minero Metalúrgico Corporación Financiera Nacional Instituto Nacional de Preinversión
<b>SECTOR PRIVADO</b>	Colgate Palmolive del Ecuador Deloitte Touche Ecuador Cía Ltda. Falcon Corporación Industrial S.A. Ferrero del Ecuador S.A. Portal Grupo TV Cable Yanbal Ecuador S.A.

**Fuente:** Descaserv Ecuador S.A.

**Elaborado por:** Carolina Arregui

#### **4. Amenazas de Ingresos de Productos Sustitutos**

Se ha identificado que una amenaza puede ser considerada el rediseño del portafolio de productos y servicios que ofrecen las empresas para atender el nuevo concepto de organizaciones en el sector de TI, aquellos que en donde la innovación sea el resultado de la misma demanda de las organizaciones definidas por servicios, basados en soluciones tecnológicas de última generación que con seguridad e integridad permitan el completo entendimiento, visibilidad de la infraestructura tecnológica y maximizar el valor de la misma, en sí productos y servicios que permitan el incremento de la eficiencia y disponibilidad de la plataforma de comunicaciones.

#### **5. Rivalidad entre Competidores**

Ampliar asociaciones estratégicas importantes entre empresas de tecnología para aumentar la rivalidad con la competencia con el esfuerzo de convertirse en una fuente única para las empresas, las asociaciones a además de aumentar la rivalidad permite la comercialización en distintas direcciones.

## 1.2 OBJETIVOS Y ALCANCE DEL PROYECTO

### 1.2.1 Objetivo General

Proponer mejoras en los procesos para la importación de equipos de telecomunicación marca Cisco de la compañía Descaserv Ecuador S.A durante el primer semestre del año 2014.

### 1.2.2 Objetivo Específico

- Determinar la situación actual del entorno y establecer el análisis estratégico organizacional.
- Determinar la planificación estratégica del área de importaciones de la empresa Desca.
- Determinar las modificaciones en los procesos del área de importaciones que deban ser cambiados y garantizar que estos cambios agreguen valor al cliente.
- Realizar el levantamiento de procesos actuales del área de importaciones de Desca
- Analizar las actividades que agregan valor al cliente, a la empresa y las que no agregan valor y tomar acciones.

- Establecer cuáles son las formalidades y obligaciones aduaneras en la nacionalización de equipos para telecomunicación.
- Proponer mejoras y presentar procesos mejorados que si agregan valor.
- Analizar si estas mejoras son positivas para la empresa y contribuyen a incrementar sus beneficios.

### **1.2.3 Alcance**

Para la propuesta de mejoras en los procesos para la importación de equipos Cisco para Telecomunicación, se desarrollará una investigación exhaustiva acerca de los procesos actualmente implementados en el área de importaciones; la información se basará en datos proporcionados por la empresa y bibliografía de este tema caso empresa Descaserv Ecuador S.A. El análisis que se realizará se enfocará únicamente a la mejora de los procesos de importación de la empresa Descaserv Ecuador S.A.

## **2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE IMPORTACIONES DE LA EMPRESA DESCASERV ECUADOR S.A.**

Preliminarmente se desarrollará los conceptos, ventajas y beneficios de la Administración Estratégica para así luego enfocarnos en la elaboración de la Planificación Estratégica del área de importaciones.

### **2.1 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

De acuerdo a Thompson y Otros (2012) afirma que la administración estratégica es el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica se refiere al proceso de crea una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantarla y ejecutarla. (p. 4)

De acuerdo a Gallardo (2012) afirma que el proceso de Administración estratégica nos permite establecer beneficios tales como:

- Uniformar criterios hacia donde se quiere dirigir la organización.
- Identificar las principales variables de la empresa que permitan lograr el éxito.
- Mejorar la visión de largo plazo del Negocio.
- Revelar y aclarar oportunidades y amenazas futuras.
- Señalar asuntos estratégicos.

- Estructurar la empresa para la toma de decisiones.
- Exigir el establecimiento de objetivos(p.30)

Según Charles W.L.Hill (2001) las ventajas de un enfoque estratégico en la administración incluye los siguientes aspectos:

- Proporcionar a toda la organización una mejor guía sobre el punto decisivo de “qué es lo que estamos tratando de hacer y de lograr”
- Hacer que los administradores estén más alerta a los vientos del cambio, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores
- Proporcionarles a los gerentes una razón fundamental para evaluar los requerimientos del presupuesto en competencia para invertir en capital y en nuevo personal, una razón básica que argumenta poderosamente en favor de encauzar los recursos hacia áreas que apoyan la estrategia y que producen resultados
- Ayudar a unificar las numerosas decisiones relacionadas con la estrategia que toman los gerentes a nivel de toda la organización.
- Crear una postura administrativa más proactiva y contrarrestar las tendencias a que las decisiones sean de reacción y a la defensiva.(p.25).

## 2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Des considerado un proceso gerencial que logra y congruencia que sea viable entre los objetivos, habilidades y los recursos de la empresa y sus cambiantes oportunidades de mercado.

### 2.2.1 Declaración de la Misión

De acuerdo Wheelen (2013: 13,14) afirma que la misión describe qué hace la compañía. El primer paso para formular una misión es definir de manera clara el negocio de la organización y se deberá plantear las siguientes preguntas de cuál es nuestro negocio?, cuál será?, cuál debe ser? (p. 13).

Para responder a la primera pregunta la compañía debe definir su negocio en término de tres dimensiones: a quién se debe satisfacer, qué se satisface, y cómo se satisfacen las necesidades de los clientes. Este planteamiento está orientado a hacia el cliente permite evitar que las compañías sean sorprendidas por cambios importantes en la demanda, también permite que la compañía capitalice los cambios que se presentan en su ambiente. (p. 14).

### 2.2.2 Definición de Visión

Según Tomas Wheelen (2013: 14), afirma que la visión “expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar”



### **2.2.3 Principios y Valores**

Según Charles W.L.Hill (2001), define a los valores de la empresa de la siguiente manera:

Son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos.(p. 27).

### **2.2.4 Análisis Ambiente Competitivo externo de la Organización para Identificar Amenazas y Oportunidades**

Para determinar el análisis industrial de una empresa de acuerdo a Fred, David (2003), consiste en “investigar, recabar y analizar la información externa.

Las amenazas y oportunidades se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. (p. 10)

### **2.2.5 Análisis del Ambiente Competitivo Interno de la Organización para Identificar Debilidades y Fortalezas**

El análisis de Fred, David (2003) identifica a las fortalezas y debilidades de la siguiente manera:

Son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y manejo de sistemas de información de una empresa. La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas. (p. 11).

### **2.2.6 Matriz FODA**

De acuerdo a Fred, David (2003) la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA), y estrategias de debilidades y amenazas (DA). (p. 200).

**Tabla N° 2: Matriz FODA**

	<b>FORTALEZAS: F</b> Lista de Fortalezas	<b>DEBILIDADES: D</b> Lista de Debilidades
<b>OPORTUNIDADES: O</b> Lista de Oportunidades	<b>ESTRATEGIAS: O</b> Utilizar las fortalezas para aprovechar oportunidades	<b>ESTRATEGIAS: DO</b> Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades
<b>AMENAZAS: A</b> Lista de Amenazas	<b>ESTRATEGIAS: FA</b> Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas	<b>ESTRATEGIAS: DA</b> Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas

**Fuente:** FRED R. DAVID (2003). “Conceptos de administración Estratégica”. México. PEARSON EDUCACIÓN. 9na Edición

**Elaborado por:** Fred R. David

### 2.2.7 Definición de Objetivo

De acuerdo a Thompson (2012) el propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la misión, visión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables, o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución. Los objetivos concretos y mensurables son valiosos para la administración por tres razones: 1) centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización, 2) sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía, y 3) motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más. Lo ideal es que los administradores formulen objetivos desafiantes pero factibles, que procuren que la organización se estire para alcanzar todo su potencial. (p. 28).

### **2.2.8 Selección de las Estrategias**

Según Thompson (2012) La estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones. La formulación de la estrategia representa el compromiso de la administración de emprender un conjunto particular de acciones. Al elegir una estrategia, la administración expresa lo siguiente:

Entre las diversas formas de conducirnos y competir de que disponíamos, nos inclinamos por esta combinación particular de planteamientos para llevar a la empresa a la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado y su competitividad, y mejorar su desempeño. (p. 4).

## **2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE IMPORTACIONES DE DESCA**

### **2.3.1 Misión del Área de Importaciones de Desca**

Al garantizar maximizar la eficiencia y eficacia en los procesos de importación de equipos Cisco para telecomunicación, proporcionaremos la satisfacción al cliente interno y externo.

### **2.3.2 Visión del Área de Importaciones de Desca**

A través de la medición, retroalimentación constante, mejoramiento continuo de los procesos en el área de importación nos permitirá llegar a ser un proveedor de excelencia que genera ventajas competitivas y valor agregado al cliente interno y externo.

### **2.3.3 Principios y Valores del Área de Importaciones de Desca**

Los principios y valores en el área de importaciones de Descaserv Ecuador S.A tienen concordancia con lo anteriormente expuesto en la misión y visión de la empresa y se detalla a continuación los principios y valores información tomada de la empresa.

- **Honestidad**

Aplicar la transparencia en todas las tareas, actividades y procesos del área de importaciones y obtener actuaciones éticas y responsables.

- **Responsabilidad**

Generar buenas prácticas sociales, ambientales, institucionales como área que permitan acciones en beneficio de la comunidad, el buen uso de los recursos y la eficiencia en el desempeño para el cumplimiento de objetivos organizacionales.

- **Respeto**

Mantener un ambiente laboral de cordialidad y respeto entre colaboradores.

- Desarrollo de Talento Humano

Contar con el mejor equipo humano comprometido, motivado, capacitado, en continuo aprendizaje e impulsando la satisfacción personal y profesional en el área de importaciones de la compañía.

- Satisfacción del Cliente

La experiencia de nuestros clientes internos y externos es el indicador de que la gestión en el área de importaciones contribuyo a generar la más alta calidad posible en el servicio.

#### **2.3.4 Políticas del Área de Importaciones de Desca**

Las políticas describen los lineamientos que los colaboradores deben seguir para cumplir con las responsabilidades del área de importaciones y determina la forma de proceder en diferentes situaciones.

- El personal encargado del área de importaciones es el único responsable de realizar el seguimiento de cada orden de compra con los proveedores reportando el detalle del despacho a las demás áreas.
- El personal encargado del área de importaciones es el único responsable quien emitirá al proveedor el formulario de liberación de exportación del pedido realizado.

- El auxiliar de logística y/o su jefe inmediato y el personal del área de importaciones son los únicos autorizados a solicitar las facturas correspondiente a los pedidos realizados.
- El personal del área de importaciones es responsable de gestionar los recursos necesarios e indispensables para la importación de los productos, así como la gestión para la nacionalización de los mismos.
- La evaluación del área se realizará sobre la base de indicadores de gestión y de desempeño, de la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes internos.
- El personal del área de importaciones que adquiera capacitaciones en las que la compañía haya invertido para el desarrollo de su potencial personal, profesional deberá retribuir sus conocimientos para alcanzar la misión institucional.

### **2.3.5 Análisis del Ambiente Externo para Identificar Amenazas y Oportunidades de Desca**

- Entorno Económico
  - Tasas de Interés

A continuación se presenta la tabla de intereses activa efectiva y pasiva efectiva vigente.

**Tabla N° 3: Tasas de interés**

Tasas de Interés			
Marzo 2015			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	7.31	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.43	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.17	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.94	Consumo	16.30
Vivienda	10.61	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.22	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.02	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.21	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5.31	Depósitos de Ahorro	1.17
Depósitos monetarios	0.50	Depósitos de Tarjetahabientes	1.23
Operaciones de Reporto	0.08		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.26	Plazo 121-180	5.65
Plazo 61-90	4.81	Plazo 181-360	6.30
Plazo 91-120	5.22	Plazo 361 y más	7.33
4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO (según regulación No. 009-2010)			
5. TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR			
6. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	5.31	Tasa Legal	7.31
Tasa Activa Referencial	7.31	Tasa Máxima Convencional	9.33
7. Tasa Interbancaria			
8. Boletín de Tasas de Interés			
8.1. Boletín Semanal de Tasas de Interés			
8.2. Comparación Tasas: Activas Promedio – Referenciales BCE			
9. Información Histórica de Tasas de Interés			
9.1. Tasas de Interés Efectivas			
9.2. Resumen Tasas de Interés			
9.3. Tasas de Interés por Tipo de Crédito (Vigente hasta Julio de 2007)			
9.4. Boletines Semanales de Tasas de Interés			
10. Material de Apoyo:			
10.1. Instructivo de Tasas de Interés – Incluye ejemplos			
11. Informes de Tasas de Interés:			
11.1. Evolución del Crédito y Tasas de Interés			
12. Base legal:			
12.1. Base Legal: Regulación No. 153 del Directorio del Banco Central del Ecuador			
12.2. Base Legal: Regulación No. 154 del Directorio del Banco Central del Ecuador			
12.3. Base Legal: Regulación No. 161 del Directorio del Banco Central del Ecuador			
12.4. Base Legal: Regulación No. 184 del Directorio del Banco Central del Ecuador			
12.5. Base Legal: Regulación No. 190 del Directorio del Banco Central del Ecuador			
12.6. Base Legal: Regulación No. 197 del Directorio del Banco Central del Ecuador			
12.7. Base Legal: Regulación No. 198 del Directorio del Banco Central del Ecuador			
12.8. Base Legal: Regulación No. 009-2010 del Directorio del Banco Central del Ecuador			

(\*) **Nota General:** El artículo 6, del Capítulo I “Tasas de interés referenciales”, y el artículo 3 del Capítulo II “Tasas de Interés de Cumplimiento Obligatorio”, del título Sexto “Sistema de tasas de interés”, del Libro I “Política Monetaria-Crediticia”, de Codificación de Regulaciones del Banco Central del Ecuador, establece que, en caso de no determinarse las tasas de interés referenciales y máximas por segmento, para el período mensual siguiente regirán las últimas tasas publicadas por el Banco Central del Ecuador.

Para mayor información, contáctenos: [pub.econ@bce.ec](mailto:pub.econ@bce.ec)

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, s.f.)

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador



La tabla anteriormente expuesta presenta las tasas activa y pasiva efectivas vigentes por el mes de marzo 2015, y presentan los datos para los segmentos Productivo Corporativo, Productivo Empresarial, Productivo PYMES, Consumo, Vivienda, Microcrédito Acumulación Ampliada, Microcrédito Acumulación Simple, Microcrédito Minorista.

#### ■ Balanza Comercial

La Balanza Comercial en el primer mes del año 2015 cerró con un déficit de USD 480.7 millones, este resultado muestra un aumento del déficit de 125.6%, si se compara con el saldo comercial en el mismo mes del año 2014, que fue de USD -213.10

### Gráfico N° 2: Balanza Comercial

<b>BALANZA COMERCIAL <sup>(1)</sup></b>									
<i>Toneladas métricas en miles y valor USD FOB en millones</i>									
	Ene 2012		Ene 2013		Ene 2014		Ene 2015		Variación
	TM	Valor USD FOB	TM	Valor USD FOB	TM	Valor USD FOB	TM	Valor USD FOB	2015 / 2014
									Absoluta Relativa
<b>Exportaciones totales</b>	<b>2,677</b>	<b>2,121.6</b>	<b>2,260</b>	<b>1,929.0</b>	<b>2,421</b>	<b>2,016.4</b>	<b>2,861</b>	<b>1,609.6</b>	<b>-407 -20.2%</b>
<i>Petroleras</i>	1,942.7	1,379.5	1,526.8	1,086.1	1,644.3	1,076.0	2,080.9	619.1	-457 -42.5%
<i>No petroleras</i>	734.1	742.1	733.3	842.8	776.8	940.4	780.2	990.5	50 5.3%
<b>Importaciones totales</b>	<b>1,248</b>	<b>2,025.4</b>	<b>1,279</b>	<b>2,182.9</b>	<b>1,393</b>	<b>2,229.5</b>	<b>1,390</b>	<b>2,090.3</b>	<b>-139 -6.2%</b>
<i>Bienes de consumo</i>	81	382.8	77	404.8	77	348.0	83	409.7	62 17.7%
<i>Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos (2)</i>	n.d.	14.0	0.4	17.9	0.4	21.2	0.2	9.5	-12 -55.2%
<i>Materias primas</i>	674	638.1	744	738.0	581	639.0	638	665.1	26 4.1%
<i>Bienes de capital</i>	47	549.5	53	595.9	52	583.9	61	578.1	-6 -1.0%
<i>Combustibles y Lubricantes</i>	446	436.1	405	402.6	683	633.5	607	423.9	-210 -33.1%
<i>Diversos</i>	0.4	4.9	0.6	3.5	0.5	3.9	0.7	4.0	0.1 1.8%
<i>Ajustes (3)</i>	-	-	20.2	-	-	-	-	-	- -
<b>Balanza Comercial - Total</b>	<b>96.1</b>	<b>-254.0</b>	<b>-213.1</b>	<b>-480.7</b>	<b>-267.6</b>	<b>-125.6%</b>			
<i>Bal. Comercial - Petrolera</i>		943.4		683.5		442.4		195.2	-247.2 -55.9%
<i>Bal. Comercial - No petrolera</i>		-847.3		-937.5		-655.5		-675.9	-20.4 -3.1%

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, s.f.)

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

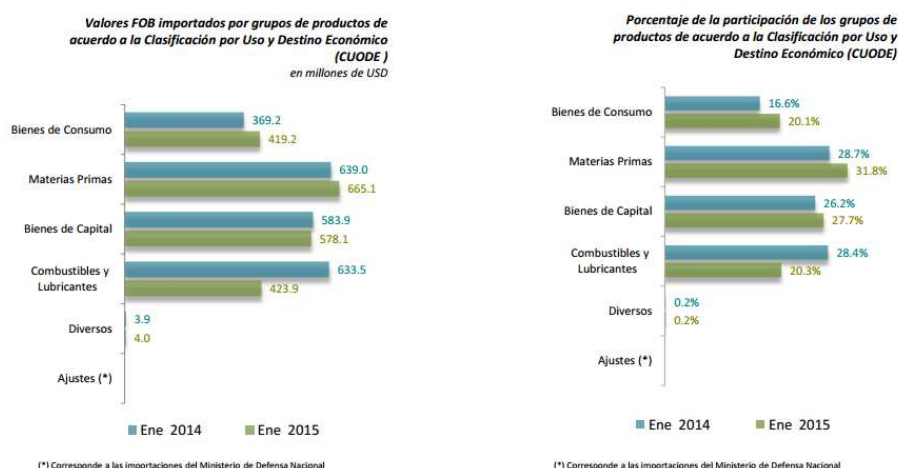
De acuerdo a información publicada por el Banco Central del Ecuador En el mes de enero de 2015, las importaciones totales en valor FOB, alcanzaron USD 2,090 millones, nivel inferior en USD 139.2 millones

a las compras externas realizadas durante enero 2014 (USD 2,229.5 millones), lo cual representó una disminución del 6.2%. (Banco Central del Ecuador, s.f.)

Se compara la variación del año 2014 al 2015 en valores FOB, para Bienes de Consumo (-6.2%), para Materias Primas (4.1%), para Bienes de Capital (-1.0%), para Combustibles y Lubricantes (-33.1%), para Diversos el (1.8%).

### Gráfico N° 3: Importaciones

#### IMPORTACIONES EN VALORES FOB Y PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE BIENES IMPORTADOS POR CUODE Enero-2015 y enero-2014, millones de USD y porcentajes



**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, s.f.)

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

#### ■ Relaciones Internacionales

El Ecuador ha enfatizado que las relaciones con la comunidad internacional responderán a los intereses del pueblo ecuatoriano; para el 2015 el Ecuador y Rusia refuerzan vínculos de cooperación entre los países en materia de Tecnología de Información y Comunicación.

De acuerdo a la publicación del 30 de enero de 2015 del Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información la relación con Rusia pretende comprometer trabajar en temas de desarrollo de la cooperación en el ámbito de la administración electrónica, la cooperación en el campo de las Tecnologías de la Información y Comunicación, la seguridad de la información, la investigación y desarrollo de equipos y software para los operadores de Telecomunicación y otras áreas en el ámbito de la radiodifusión, las comunicaciones y el gobierno electrónico.

Los acuerdos internacionales que favorezcan el desarrollo de las TIC favorecerán el desarrollo de la economía del país.

- Resoluciones del Comercio Exterior

El Comité de Comercio Exterior de acuerdo a la resolución 051-2014 en su artículo 1 indica\_

Artículo 1.- Reformar el Arancel Nacional de importaciones, de conformidad con el anexo 1 de la presente resolución. Las nuevas partidas arancelarias serán aplicables a las mercancías cuyas declaraciones aduaneras se presenten a partir de la entrada en vigencia de la presente resolución.

Esta reforma entró en vigencia a partir del 15 de enero posterior a la publicación del registro oficial.

En el anexo 1 de la resolución en mención detalla el código (la partida arancelaria), la designación de la mercancía y la tarifa arancelaria entre los equipos más destacados de telecomunicación importados por Desca se encuentra los swicht, routers, accespoint, servidores, módulos con un 10%, teléfonos ip con el 5% entre otros productos desde un 5% a un 30%.

Para marzo del 2015 el Comité de Comercio Exterior en la resolución No 011-2015 considerando el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio de 1994 en el Artículo XVIII, sección B, “estipula la facultad de un Miembro, país en desarrollo cuando experimente dificultades para equilibrar su balanza de pagos y requiera mantener la ejecución de su programa de desarrollo económico, que pueda limitar el volumen o el valor de las mercancías de importación, a condición de que las restricciones establecidas no excedan de los límites necesarios para oponerse a la amenaza de una disminución importante de sus reservas monetarias o detener dicha disminución, es decir, regular el nivel general de sus importaciones con el fin de salvaguardar su situación financiera exterior y de obtener un nivel de reservas suficientes para la ejecución de su programa de desarrollo” y mediante el oficio No.MCPE-DM-O-2015-005, de fecha 04 de marzo de 2015, el Ministerio Coordinador de Política Económica justificó el desequilibrio en la balanza de pagos del Ecuador y recomienda la adopción de una medida sobre el nivel de importaciones por un período de 15 meses y en conjunto con otros Ministerios recomiendan la sobretasa arancelaria

para salvaguardar la balanza de pagos y resuelven aplicar con carácter temporal y esta tasa es adicional a los aranceles aplicables en la resolución 051-2014 y entró en vigencia a partir del 11 de marzo del 2015.

Para los equipos comúnmente importados por Desca los switch, routers, acces point, servidores, módulos con la sobretasa asciende al 25%, teléfonos ip al 20%, las tasas varían con un mínimo de 15% al 75% para productos de telecomunicación.

- Impuesto a la Salida de Divisas

El Servicio de rentas Internas SRI claramente establece que el “hecho generador de este impuesto lo constituye la transferencia” la tarifa del impuesto (ISD) es del 5%.

Desca acogiendo a la normativa deberá declarar y pagar al SRI sobre la parte pagada al exterior, el pago se lo realiza anualmente en forma y plazos establecidos por el Servicio de Rentas Internas.

- Entorno Político

De acuerdo al Ministro Coordinador de los Sectores Estratégicos en sus declaraciones y publicación en el portal del Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, afirmó que se prevé

una inversión de más de 37.000 millones de dólares del período 2015-2017 en varios sectores entre ellos el de Telecomunicaciones proyectos relacionados con la Conectividad y Tecnologías de la Información TIC con una inversión de 400 millones de dólares y se ejecutarán en modalidades para el sector público de forma directa y para el sector privado en forma de alianzas estratégicas.

Siendo de esta manera se enfatiza la importancia del desarrollo del sector de telecomunicación en el país aportando hacia un futuro que el Ecuador sea un territorio digital, a la vanguardia de la tecnología; cabe señalar que la mayoría de equipamiento tecnológico para los fines antes mencionados son importados y que son impactados con los aranceles en vigencia y que el consumidor quién recibe un servicio en telecomunicaciones ya sea internet, comunicaciones unificadas corporativas, entre otros servicios son quienes deberán asumir un precio más alto ya que el Ecuador aún no cuenta con el potencial en industria para la producción de routers, swicht, servidores, teléfonos ip, entre otros productos que permiten las comunicaciones entre sí.

- Entorno Legal

En cuanto a la Ley Orgánica de Telecomunicaciones de acuerdo al registro oficial No. 439 entró en vigencia el miércoles 18 de febrero del 2015 y se recalca que el ámbito de aplicación están las empresas que para su funcionamiento realicen actividades de establecimiento, instalación y

explotación de redes, uso y explotación del espectro radioeléctrico, servicios de telecomunicación, y el Estado tendrá la potestad de administrar, regular y controlar en todo el territorio nacional. Desca para brindar sus equipos y servicios para telecomunicación no utiliza espacio radioeléctrico ni lo anteriormente expuesto, sin embargo el ámbito de aplicación de la ley está enfocada a los clientes de la empresa quienes llegan al usuario final y que para este fin deben usar y explotar el espectro radioeléctrico.

Desca debe regirse a las normas del Reglamento al Título de la Facilitación Aduanera para el Comercio, del Libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones RCOPCI, la nacionalización de los equipos importados deberá proceder con lo estipulado en el reglamento e impedir las sanciones por faltas reglamentarias.

### **2.3.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos**

La matriz nos permitirá resumir y evaluar la información económica, política, social del ambiente en el que se desenvuelve el área de importaciones de la compañía.

**Tabla N° 4: Oportunidades y Amenazas**

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVE</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Impacto positivo de los acuerdos internacionales para el desarrollo del sector de la Tecnología de Información y Comunicaciones en el 2015	0.10	2	0.20
2. Plan de inversión del Estado de 400 millones de dólares para el sector de telecomunicaciones sector público y privado	0.10	4	0.40
3. Acceso a líneas de crédito de bancos nacionales e internacionales	0.10	3	0.30
4. Impacto social en el desarrollo de la tecnología de la Información y Comunicaciones	0.10	4	0.40
<b>AMENAZAS</b>			
1. Reforma vigente a la Ley Orgánica de Telecomunicación, El Estado con potestad de administrar, regular, controlar y gestionar el régimen de telecomunicaciones y del espectro radioeléctrico	0.10	2	0.20
2. Reforma Arancelaria Ad valorem vigente para la importación de Equipos de telecomunicación	0.10	3	0.30
3. Impacto del 5% impuesto a la Salida de Divisas	0.10	1	0.10
<b>FACTORES EXTERNOS CLAVE</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
4. Resolución del COMEX Certificado de Reconocimiento INEN para cables de telecomunicación	0.10	2	0.20
5. Riesgo país	0.10	3	0.30
6. Impacto de alianzas estratégicas con otras marcas para importar equipamiento de procedencia China	0.10	3	0.30
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.7</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Arregui

La empresa respecto a su ponderación de 2.7 se encuentra sobre el promedio de 2.5 en una escala de evaluación de lo más alto 4.0 a lo más bajo 1.0, es decir que



se encuentra en un promedio medio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y evitar las amenazas de acuerdo a (Fred, D. p. 111).

### **2.3.7 Análisis del Ambiente Interno para Identificar Fortalezas y Debilidades**

Se realizará la evaluación interna del área de importaciones, se requiere la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones del área de importaciones, e identificar las fortalezas y debilidades.

- Cultura Organizacional

Respecto a la cultura organizacional el patrón de comportamiento que tiene Desca conforme sobrelleva sus problemas de adaptación externa e integración interna la impone la Gerente General de la empresa quien determina la forma correcta de percibir, pensar y sentir en la empresa es así como las diferentes áreas están alineadas a la cultura que define el lugar para trabajar, la cultura apoya al compromiso colectivo de todos los colaboradores, fomenta la competencia y el entusiasmo y para conseguirlo genera espacios en donde se forman equipos de trabajos de diferentes áreas con diferentes temáticas ya sea generar nuevas ideas de servicio entre otras, para fomentar la comunicación, el liderazgo, trabajo en equipo, organización, entre otros aspectos que beneficiarán a las actividades del día a día de los colaboradores en las diferentes áreas.

- Talento Humano

EL área cuenta con profesionales con un perfil profesional de tercer nivel, sin embargo no se ha puesto énfasis en capacitaciones permanentes; se evidencia falta de liderazgo frente a los cambios externos hoy en día las nuevas resoluciones arancelarias y el impacto que se genera en el ambiente interno de la empresa.

Los salarios son acordes al mercado laboral, los colaboradores tienen compensaciones no monetarias como es seguro de medicina pre- pagada, telefonía celular, y los beneficios de ley, sin embargo no hay una iniciativa por parte de la empresa en la revisión salarial pues se procede cuando el colaborador lo solicita, y se crea un ambiente de inconformidad respecto al salario.

- Operaciones del Área de Importaciones

Para la ejecución de las operaciones en el área de importaciones la empresa utiliza el Great Plains también conocido como Microsoft Dynamics GP, es un paquete de software de contabilidad y de planificación de recursos empresariales, el responsable del área obtendrá información del pedido, y realizará el seguimiento de las órdenes en la herramienta mencionada. El área de importaciones no cuenta con archivo del histórico de importaciones a disponibilidad la información se la obtiene del responsable del área ya que trabaja varios años en la compañía.

El área de importaciones basada en una administración de la calidad aporta con el cumplimiento en lo posible para mantener la ISO 9001-2008 sin embargo se ha presentado observaciones en auditorías internas realizadas respecto al conocimiento de políticas y falencias en procedimientos como es la evaluación de los proveedores.

- **Relación con Otras Áreas**

El área de importaciones debe mantener y mejorar la comunicación con el área financiera quien aprobará la decisión de importar ya que este proceso depende del flujo de caja para pago de liquidaciones aduaneras, y estar al día con los pagos a la aseguradora por traslado de los productos, y con el área de logística quien generará la orden de compra al proveedor y asociará los costos de importación.

### **2.3.8 Matriz de Evaluación de Factores Internos**

La matriz nos permitirá resumir y evaluar las fortalezas y debilidades en el área y las relaciones con las demás áreas:

**Tabla N° 5: Fortalezas y Debilidades**

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Cultura organizacional sólida y fundamentos éticos, brinda apoyo al área para asumir cambios.	0.10	3	0.30
2. Talento Humano con perfil profesional idóneo comprometido y responsable	0.10	4	0.40
3. Salarios acordes a la oferta del mercado	0.10	3	0.30
4. Microsoft Dynamics GP herramienta de gestión y operación	0.10	4	0.40
5. Certificación ISO 9001-2008	0.10	4	0.40
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Falta de liderazgo frente a los cambios externos e integración al ambiente interno de la empresa	0.10	2	0.20
2. Deficiente comunicación e informalidad en procesos	0.10	3	0.30
3. Falta de capacitaciones e incentivos salariales	0.10	1	0.10
4. Falta de un sistema de archivo histórico de consulta de importaciones	0.10	2	0.20
5. No se cuenta con evaluaciones de proveedores ni agentes de aduanas	0.10	3	0.30
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.9</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Arregui

La empresa respecto a su ponderación de 2.9 se encuentra sobre el promedio de 2.5 en una escala de evaluación de lo más alto 4.0 a lo más bajo 1.0, es decir que se encuentra en un promedio medio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que conviertan las debilidades en fortalezas.

### 2.3.9 Análisis FODA

**Tabla N° 6: Análisis FODA**

	<b>FORTALEZAS: F</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cultura organizacional sólida y fundamentos éticos, brinda apoyo al área para asumir cambios</li> <li>2. Talento Humano con perfil profesional idóneo comprometido y responsable</li> <li>3. Salarios acordes a la oferta del mercado</li> <li>4. Microsoft Dynamics GP herramienta de gestión y operación</li> <li>5. Certificación ISO 9001-2008</li> </ol>	<b>DEBILIDADES: D</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de liderazgo frente a los cambios externos e integración al ambiente interno de la empresa</li> <li>2. Deficiente comunicación e informalidad en procesos</li> <li>3. Falta de capacitaciones e incentivos salariales</li> <li>4. Falta de un sistema de archivo histórico de consulta de importaciones</li> <li>5. No se cuenta con evaluaciones de proveedores ni agentes de aduanas</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES: O</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impacto positivo de los acuerdos internacionales para el desarrollo del sector de la Tecnología de Información y Comunicaciones en el 2015</li> <li>2. Plan de inversión del Estado de 400 millones de dólares para el sector de telecomunicaciones sector público y privado</li> <li>3. Acceso a líneas de crédito de bancos nacionales e internacionales</li> <li>4. Impacto social en el desarrollo de la tecnología de la Información y Comunicaciones</li> </ol>	<b>ESTRATEGIAS: FO</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar el talento humano de la empresa y posibilitar vínculos estratégicos</li> <li>2. Mantener y mejorar las herramientas tecnológicas existentes en el área.</li> <li>3. Aprovechar del posicionamiento y la experiencia de la empresa y ganar nuevos clientes.</li> </ol>	<b>ESTRATEGIAS: DO</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar evaluaciones de proveedores y agentes de aduanas en un mercado más competitivo</li> </ol>
<b>AMENAZAS: A</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reforma vigente a la Ley Orgánica de Telecomunicación, El Estado con potestad de administrar, regular, controlar y gestionar el régimen de telecomunicaciones y del espectro radioeléctrico</li> <li>2. Reforma Arancelaria Ad valorem vigente para la importación de Equipos de telecomunicación</li> <li>3. Impacto del 5% impuesto a la Salida de Divisas</li> <li>4. Resolución del COMEX Certificado de Reconocimiento INEN para cables de telecomunicación</li> <li>5. Riesgo país</li> <li>6. Impacto de alianzas estratégicas con otras marcas para importar equipamiento de procedencia China</li> </ol>	<b>ESTRATEGIAS: FA</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar el expertise y conocimiento del talento humano referente a las resoluciones del COMEX</li> <li>2. Revisar y evaluar los acuerdos comerciales y relaciones con proveedores para minimizar el costo del producto por la nueva reforma arancelaria</li> <li>3. Mantenerse al día e informados sobre las nuevas reformas del COMEX.</li> </ol>	<b>ESTRATEGIAS: DA</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar el liderazgo y la toma de decisiones Éticas</li> <li>2. Mejoramiento de procesos y reducir errores al momento de importar, evitar generar más gastos</li> <li>3. Crear un plan de capacitaciones permanente ámbito de las importaciones</li> <li>4. Desarrollar un sistema de archivo histórico que permita la toma de decisiones en la actualidad</li> </ol>

**Fuente:** Descaserv Ecuador S.A

**Elaborado por:** Carolina Arregui

### 2.3.10 Objetivos y Formulación de la Estrategia del Área de Importaciones de Desca

- **Objetivo #1:** Mejorar tiempos de entrega de órdenes de compra para el 2015 en un 80% y reducir quejas de clientes internos y externos.
- **Estrategia:** Conjuntamente con el área de logística mantener reuniones periódicas con el distribuidor del fabricante para mejorar el seguimiento de órdenes de compra respecto a estatus de las órdenes y fechas de entrega de los pedidos y esclarecer niveles de escalación jerárquico para este tipo de requerimientos.
- **Estrategia:** Gestionar rápidamente el pago al agente de aduanas por la nacionalización de equipos importados.
- **Estrategia:** Mantener buenas relaciones duraderas a largo plazo con los proveedores.
- **Objetivo #2:** Reducir errores al importar pedidos incompletos durante el 2015 y lograr reducir el gasto incurrido por importar parcialmente el pedido.
- **Estrategia:** Generar un formato de archivo de seguimiento de ordenes en el que incluya todos los ítems del pedido, fecha y registro del warehouse reportado por el agente de servicio de carga, ítems identificados en el

warehouse, número de cajas, número de tracking de curier, validación con la información reportada por el proveedor.

- **Objetivo #3:** Aportar y cumplir con los requisitos del área de importaciones para mantener vigente la certificación ISO 9001-2008 año tras año.
- **Estrategia:** Evaluar el desempeño del área, y poner énfasis en difundir los requisitos de la ISO 9001: 2008, dar a conocer en el área el manual de la calidad, los procedimientos del área de importaciones y fomentar buena disponibilidad al realizarse las auditorías realizadas por Bureau Veritas y en base al resultado enfocarse en un mejoramiento continuo.
- **Objetivo #4:** Evaluar periódicamente al agente de carga y de desaduanización de mercancías contratado respecto a su servicio y costos.
- **Estrategia:** Designar a un responsable del área de importaciones para mantener actualizada la base de datos de empresas que presten los servicios de carga, asesoría y trámites de desaduanización de mercancías y reportar semestralmente a la gerencia de logística.
- **Estrategia:** Agendar reuniones periódicas y evidenciar necesidades para la mejora del servicio dado por el agente, realizar actas de las reuniones mantenidas y dar seguimiento a los puntos de acción determinados en las reuniones.

- **Objetivo #5.** Mantener al día la herramienta de gestión Great Plains en relación a seguimientos de órdenes que influirá en los indicadores de gestión reportados mensualmente.
- **Estrategia:** Registro en cada evento y no al finalizar el proceso de nacionalización.
- **Objetivo #6:** Establecer para el 2015 un sistema de archivo histórico para la consulta de importaciones anteriores y contar con información para la toma de decisiones.
- **Estrategia:** Designar al personal del área de importaciones archivar digitalmente en la Intranet de la empresa en el campo designado para importaciones, estandarizar el método de registro y dar visibilidad de la ruta en la herramienta de gestión Great Plains (GP) en seguimiento de órdenes, el jefe inmediato deberá controlar que la documentación está siendo debidamente archivada.
- **Objetivo #7:** Establecer un plan de capacitaciones sobre las nuevas regulaciones del comercio exterior, entre otros temas de interés para el área de importaciones durante el 2015 que garantice el expertis para el personal del área.



- **Estrategia:** Conjuntamente con el área de Recursos Humanos aprobar el plan de capacitación, y el personal beneficiado deberá retribuir su conocimiento al resto del área para conocimiento de todos.
- **Objetivo #8:** Presentar al jefe inmediato y área de Recursos Humanos el plan de vacaciones para el 2015 del personal del área de importaciones.
- **Estrategia:** Entregar formato de plan vacacional.

### **3 ANÁLISIS DE PROCESOS DEL ÁREA DE IMPORTACIONES DE LA EMPRESA DESCASERV ECUADOR S.A.**

El presente capítulo tiene por objeto determinar fundamentos teóricos de los procesos y del comercio exterior referente a las importaciones para proceder con el análisis y levantamiento de los procesos en el área de importaciones de la empresa Desca.

#### **3.1 FUNDAMENTACIÓN BÁSICA DE LOS PROCESOS E INVESTIGACIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR IMPORTACIONES**

##### **3.1.1 Definición de Proceso**

De acuerdo a Meals de Colombia en la guía No 4 del Proyecto educativo Líderes siglo XXI, establece que no existe producto y/o servicio sin un proceso. De igual forma no existe proceso sin producto o servicio y al tratarse de procesos considera algunas de las siguientes definiciones:

**Sistema.-** Controles que se aplican a un proceso para tener la seguridad de que funcione eficiente y eficazmente

**Proceso.-** Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente interno o externo.

**Proceso de Producción.-** Cualquier proceso que entre en contacto físico con el hardware o software que se entregará a un cliente externo, hasta aquel punto en el cuál el producto se empaca.

**Procesos de la empresa.-** Todos los procesos y servicios y los que respaldan a los de producción. Un proceso de la empresa consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos de la organización.

**Organización.-** Cualquier grupo, empresa, corporación, división, departamento, planta, oficina de ventas, etc.

**Función.-** Un grupo dentro de la organización funcional. Funciones y características serían: ventas y mercadeo

**Departamento.-** Un gerente o un supervisor y todos los empleados que le presentan informes.

### 3.1.2 Importancia de los Procesos

De acuerdo a James Harrington. (1998) describe diez aspectos importantes de los procesos detallados a continuación:

1. Mayor confiabilidad en los procesos de la empresa
2. Mejor tiempo de respuesta

3. Disminución del costo
4. Reducción de inventarios
5. Mejoramiento en manufactura
6. Superior participación de mercados
7. Mayor satisfacción del cliente
8. Incremento de la moral de los empleados
9. Incremento de las utilidades
10. Menor burocracia

### 3.1.3 Patrones del Pensamiento de Procesos

La organización debe centrarse en los procesos que controlan la interacción con el cliente interno y externo.

**Tabla N° 7: Guía de Cambio en el Proceso**

CENTRADO EN LA ORGANIZACIÓN	CENTRADO EN EL PROCESO
Los empleados son el problema	El proceso es el problema
Empleados	Personas
Hacer mi trabajo	Ayudar a que se hagan las cosas
Comprender mi trabajo	Qué lugar ocupa mi trabajo dentro del proceso
Evaluar a los individuos	Evaluar el proceso
Cambiar a la persona	Cambiar el proceso
Siempre se puede encontrar un mejor empleado	Siempre se puede mejorar el proceso
Motivar a las personas	Eliminar barreras
Controlar a los empleados	Desarrollo de las personas
CENTRADO EN LA ORGANIZACIÓN	CENTRADO EN EL PROCESO
No confiar en nadie	Todos estamos en esto conjuntamente
¿Quién cometió el error?	¿Qué permitió que el error se cometiera?
Corregir errores	Reducir la variación
Orientado a la línea de fondo	Orientado al cliente

**Fuente:** HARRINGTON, H. James (1998): “Mejoramiento de procesos de la empresa”. Colombia: Editorial Mc Graw Hill

**Elaborado por:** James Harrington

### 3.1.4 Clasificación de los Procesos

Según Roure, Moñino y Rodriguez (1997) los procesos tienen tres tipos de clasificación a continuación:

- **Procesos estratégicos:** Dan las directrices a todos los demás procesos y son determinados por la dirección.
- **Procesos Fundamentales:** Afectan a diferentes áreas y tienen impacto en el cliente creando valor para este. Son las actividades esenciales de las distintas áreas, es su razón de ser.
- **Procesos de Soporte:** Son aquellos que dan apoyo a los procesos fundamentales. Son los procesos que realizan funciones y que ayudan a la hora de realizar nuestros procesos fundamentales.(p.18)

### 3.1.5 Jerarquía de Procesos

- **Macroprocesos.-** Conjunto de procesos interrelacionados entre sí.
- **Procesos:** Conjunto de actividades que se realizan de forma secuencial y lógica para conseguir elaborar productos o servicios (outputs) a partir de determinados inputs.

- Subprocesos: Son aquellos que están bien definidos dentro de un proceso y su correcta identificación permite dar diferentes posibilidades de solución al momento de presentarse problemas.

### 3.1.6 Elementos del Proceso

**Tabla N° 8: Elementos del Proceso**

Inputs	Recursos que transforman	Flujo Real de Procesamiento	Outputs
Recursos a transformar, materiales a procesar, Personas a formar, Informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar	Actúan sobre los inputs a transformar: <b>A) Factores dispositivos humanos</b> Planifican, organizan, dirigen las operaciones <b>B) Factores de apoyo</b> Infraestructura tecnológica como hardware	La transformación puede ser física, de lugar pero también puede modificarse una estructura jurídica de propiedad	<b>A) Bienes:</b> Tangibles Almacenables Transportables <b>B) Servicios:</b> Intangibles, acción sobre el cliente

**Fuente:** (Academia edu, s.f.)

**Elaborado por:** Carolina Arregui

### 3.1.7 Documentación de los Procesos

A continuación se detalla las técnicas para documentar y evaluar los procesos

## **1. Diagrama de Flujo**


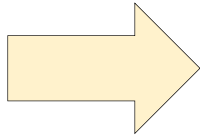
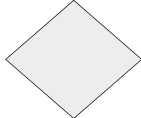
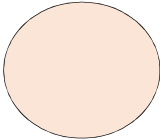
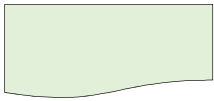
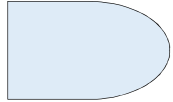
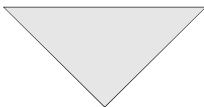




En su estudio Chase, Jacobs, Aquilano (2006) afirman que las actividades asociadas a un proceso con frecuencia se afectan unas a otras, por lo cual es importante considerar el desempeño simultáneo de una serie de actividades que operan todas al mismo tiempo. Una forma aconsejable de empezar analizar un proceso es haciendo un diagrama que demuestre los elementos básicos de un proceso, por lo general, las tareas, los flujos y las zonas de almacenamiento. Las tareas se presentan en forma de rectángulos, los flujos como flechas y el almacenamiento de bienes o de otros artículos como triángulos invertidos. Los puntos de decisión son representados como un diamante con diferentes flujos que salen de las puntas del diamante.(p.162).

Detalla el flujo de información, clientes, equipos o materiales a través de los distintos pasos de un proceso.

## **2. Gráficos de proceso**

Para mayor sencillez se detalla doce de los símbolos más comunes en su mayor parte publicados por el ANSI (American National Standards Institute)

Tabla N° 9: Gráficos de Proceso

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	<b>OPERACIÓN: Rectángulo.-</b> Se utiliza para poner una breve descripción de la actividad y cada vez que ocurra un cambio en un ítem
	<b>MOVIMIENTO/TRANSPORTE: Flecha ancha.-</b> Se utiliza para indicar el movimiento del output entre funciones.
	<b>PUNTO DE DECISIÓN: Diamante.-</b> Indica aquel punto del proceso en el cual debe tomarse una decisión.
	<b>INSPECCIÓN: Círculo Grande.-</b> Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad del output hasta poder requerir una firma de aprobación.
	<b>DOCUMENTACIÓN: Rectángulo con la parte inferior en forma de onda.-</b> Indica que el output de una actividad incluyó información registrada en papel.
	<b>ESPERA: Rectángulo Obtuso.-</b> Se utiliza para indicar cuando un ítem o persona debe esperar.
	<b>ALMACENAMIENTO: Triángulo.-</b> Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento controlado y se requiere un orden o una solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada.
	<b>DIRECCIÓN DE FLUJO: Flecha.-</b> Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso.
	<b>TRANSMISIÓN: Flecha Quebrada.-</b> Se utiliza para mostrar la transmisión de los datos vía telefónica o fax o electrónica.
	<b>CONECTOR: Círculo Pequeño</b>
	<b>LÍMITES: Círculo Alargado</b>

Fuente: (American National Standards Institute)

Elaborado por: Carolina Arregui



### 3.1.8 Valor Agregado

Según Harrington (1998) define como la percepción que tiene el cliente sobre la capacidad de un producto o servicio de satisfacer su necesidad.

- **Objetivos del Valor Agregado**

1. Eliminar dentro de los procesos actividades que no agreguen valor
2. Combinar las actividades que no pueden ser eliminadas
3. Mejorar las actividades restantes que no agregan valor.

- **Tipos de actividades**

- 1. Actividades que agregan valor desde el punto de vista del cliente**

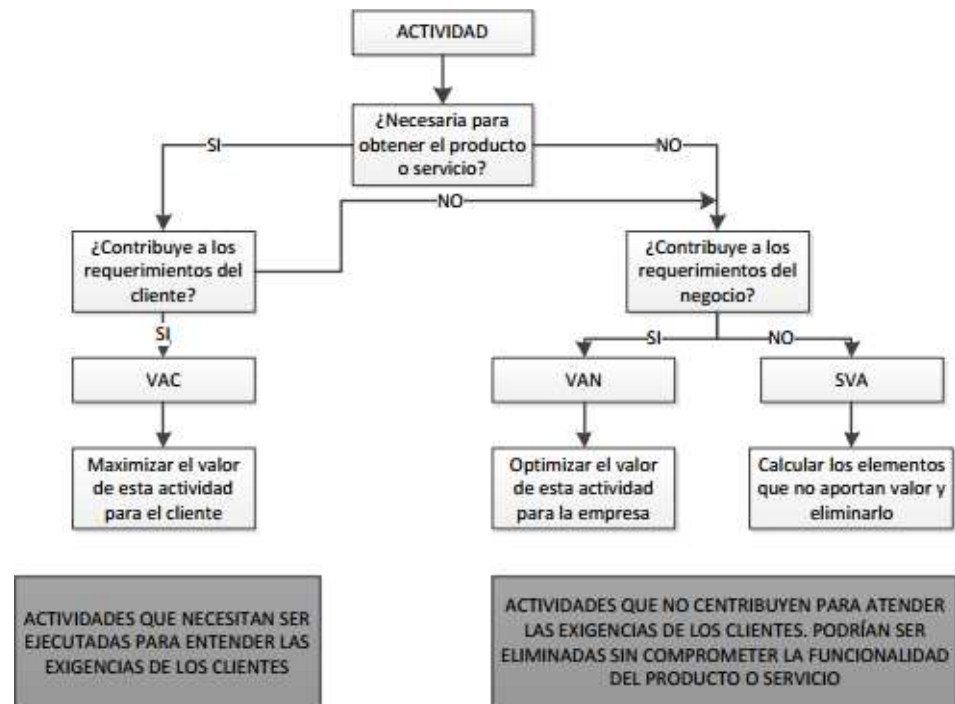
**(VAC):** Son actividades que generan calor al cliente y por las cuales están dispuestos a pagar, son indispensables para lograr su satisfacción.

- 2. Actividades que agregan valor a la empresa (VAN):** Son actividades

que generan valor para la empresa y son el resultado del beneficio ofrecido al cliente, pero que de no existir no afectan al valor del producto.

- 3. Desde el punto de vista del cliente hay actividades que no agregan valor**

alguno ni al cliente ni a la empresa **(NAV)**. (p.155).

**Gráfico N° 4: Valor Agregado**

**Fuente:** JAMES HARRINGTON. (1998). "Mejoramiento de los Procesos de la Empresa". Colombia McGraw-Hill

**Elaborado por:** James Harrington

### 3.1.9 Importaciones

De acuerdo al Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, la importación es la acción de ingresar mercancías extranjeras al país cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras, la empresa Descaserv Ecuador S.A. persona jurídica radicada en el país, registrada como importador en el sistema de Ecuapass y aprobado por la SENA E apta para importar.

El Ecuapass es el sistema con el cuál la SENA E facilita los procesos de comercio exterior del Ecuador, refuerza y asegura el control aduanero del país ahorrando tiempo en los trámites de importación.

Sirve para que los procesos aduaneros sean más fáciles y seguros, ya que con la firma electrónica se pueden realizar los trámites desde cualquier lugar por medio de un dispositivo que opera de manera segura.

Para importar es necesario los siguientes documentos:

- **Factura Comercial.-** Es un comprobante de venta emitida por el exportador al importador en donde se detalla la razón social, dirección, ruc, fecha, ítems, descripción de ítems, cantidad y precios
- **Certificado de Origen.-** De ser el caso, es el documento que garantiza el origen de la mercancía, y son exigidos por los países en razón de los derechos preferenciales que existen según convenios bilaterales o multilaterales.
- **Certificado de Conformidad INEN.-** De ser el caso, mediante resolución 116 del COMEX determina que es necesario establecer como documento de control a las importaciones, los Certificados de Conformidad, (INEN-1) expedidos por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), y resuelve en el Art.2 que: El certificado de Reconocimiento será exigible como documento de soporte a la Declaración Aduanera para todas las mercancías embarcadas a partir de la entrada en vigencia de la presente Resolución y del correspondiente Reglamento Técnico Ecuatoriano y de sus posteriores reformas o modificaciones.

- Régimen de Importación

El régimen de importación al que declara Desca es el de importación para el consumo de acuerdo al Capítulo VII Art. 147 del Código Orgánico y lo define así:

- **Importación para el consumo.-** Es el régimen aduanero por el cual las mercancías importadas desde el extranjero o desde una Zona Especial de Desarrollo Económico puede circular libremente en el territorio aduanero, con el fin de permanecer en él de manera definitiva, luego del pago de los derechos e impuestos a la importación, recargos y sanciones, cuando hubiere lugar a ellos, y del cumplimiento de las formalidades y obligaciones aduaneras.

- Restricciones y Regulaciones para Importar

El organismo regulador de Comercio Exterior en el Ecuador COMEX establece las restricciones y requisitos para la importación de cada producto.

Los cables para telecomunicación de transmisión de datos bajo la partida 8544421000, la misma que se encuentra bajo la resolución 116 para la nacionalización de este accesorio es necesario ingresar la ficha técnica en español y el catálogo del producto junto con la factura comercial e ingresar al INEN y obtener el certificado para posteriormente desaduanizar la mercancía.

- Proceso de Desaduanización de Mercancías

Para la ejecución de la desaduanización es necesario la intervención de un agente de aduana que de acuerdo al COPCI en Art.227 se define como la persona natural o jurídica cuya licencia, otorgada por la Directora o el Director General de la SENA E le faculta a gestionar de manera habitual y por cuenta ajena, el despacho de las mercancías, debiendo para el efecto firmar la declaración aduanera en los casos que establezca el reglamento, estando obligado a facturar por sus servicios de acuerdo a la tabla de honorarios mínimos que serán fijados por la Directora o el Director General de la SENA E. Dicha Licencia tendrá un plazo de duración de 5 años, la cuál puede ser renovada por el mismo plazo.

Juntamente con el agente de aduana se procede con el reconocimiento de la mercancía que de acuerdo al RCOPCI en el Art.59 constituye un derecho del propietario, consignatario o del consignante que podrá ser realizado antes de presentar la Declaración Aduanera respectiva. Este reconocimiento se efectuará dentro del depósito temporal, para lo cual el solicitante realizará las coordinaciones respectivas directamente con el depósito, debiendo solicitar a la Autoridad Aduanera la fijación de la fecha y hora a efectuarse el mismo. Este acto deberá ser en presencia de un funcionario aduanero, pero no constituye una inspección o un acto de aforo, por lo que no se requerirá un informe previo para la presentación de la Declaración Aduanera, ni exime el cumplimiento de todas las formalidades correspondientes.

La Declaración Aduanera de acuerdo al Código Orgánico de Comercio en el Capítulo V, Art 138 establece que: “será presentada conforme los procedimientos establecidos por la Directora o el Director General”

En el mismo artículo se indica que la SENAЕ podrá autorizar el desaduana miento directo de las mercancías en los casos previstos en el reglamento de este código, previo cumplimiento de los requisitos en él establecidos, y de acuerdo a las disposiciones emitidas por la Directora o el Director General de la SENAЕ. En estos casos la declaración aduanera se podrá presentar luego del levante de las mercancías en la forma que establezca la SENAЕ.

- **Canales de Aforo**

De acuerdo al Código Orgánico de Comercio en el Capítulo V, Art. 140 define al aforo de la siguiente manera:

Es el acto de determinación tributaria a cargo de la Administración Aduanera y se realiza mediante la verificación electrónica, física o documental del origen, naturaleza, cantidad, valor, peso, medida y clasificación arancelaria de la mercancía.

- **Canal de Aforo Automático.-** en el Art 80 RCOPCI Es la modalidad de despacho que se efectúa mediante la validación electrónica de la Declaración Aduanera a través del sistema informático con la aplicación de perfiles de riesgo establecidos por la SENAЕ.

- **Canal de Aforo Electrónico.-** en el Art. 81 RCOPCI Consiste en la verificación de la Declaración Aduanera y/o de sus documentos de acompañamiento y de soporte, contrastados con la información que conste registrada en el sistema informático de la SENAE, con el objeto de determinar la correcta liquidación de tributos al comercio exterior y/o el cumplimiento de las disposiciones aduaneras exigidas según el régimen aduanero y mercancías declaradas.
- **Canal de Aforo Documental.-** en el Art.82. RCOPCI Consiste en la verificación de la Declaración Aduanera y de sus documentos de acompañamiento y de soporte, contrastados con la información que conste registrada en el sistema informático de la SENAE, con el objeto de determinar la correcta liquidación de tributos al comercio exterior y/o el cumplimiento de las disposiciones aduaneras exigidas según el régimen aduanero y mercancías declaradas.
- **Canal de Aforo Físico.-** En el Art. 83 RCOPCI establece que es el reconocimiento físico de las mercancías, para comprobar su naturaleza, origen, condición, cantidad, peso, medida, valor en aduana y/o clasificación arancelaria, en relación a los datos contenidos en la Declaración Aduanera y sus documentos de acompañamiento y de soporte, contrastados con la información que conste registrada en el sistema informático de la SENAE, con el objeto de determinar la correcta liquidación de tributos al comercio exterior y/o el cumplimiento de las disposiciones aduaneras exigidas según el régimen aduanero y mercancías declaradas.

- Pago de Tributos por Producto Importado

El pago de tributos en el Art.170 del mismo código se define cómo el cambio de régimen a importación para el consumo, el pago de los tributos al comercio exterior se efectuará sobre el valor en aduana del bien, aplicando las tarifas y el tipo de cambio vigentes a la fecha de aceptación de la declaración a consumo.

Para determinar el valor a pagar de tributos al comercio exterior se debe conocer la clasificación arancelaria del producto importado, para conocer el porcentaje de aranceles e impuestos aplicables se consulta en la página de la SENA E en el menú servicios para OCEs, consulta de Arancel y en la siguiente página web (<http://ecuapass.aduana.gob.ec/iptserver/iptflex/iptarancel.isp>) se consulta por subpartida. La subpartida arancelaria es un código único del Sistema Armonizado de Codificación y Designación de Mercancías, que permite clasificar todas las mercancías mediante un registro de 10 dígitos.

- Liquidación Aduanera Única compuesta por los siguientes rubros:

**Valor Fob:** Es el monto total de la factura comercial.

**Valor Seguro:** Tarifa que aplica la aduana por el bodegaje de la mercancía.

**Valor Flete:** Tarifa que aplica la aduana por el traslado de la mercancía.



**Valor en Aduana:** Es la suma de los tres ítems Fob + Seguro + Flete, valor CIF.

**Valor Fondo de Desarrollo para la Infancia FODINFA:** Impuesto que administra el INFA y es el 0.5% del Valor en Aduana.

**Valor de AD Valorem:** Es el arancel cobrado a las mercancías, es el impuesto administrado por la Aduana del Ecuador y es un porcentaje variable según el tipo de mercancía y se aplica sobre el Valor de Aduana. (Base Imponible de la Importación).

**Valor ICE.-** Impuesto a los consumos Especiales es administrado por el SRI, porcentaje variable según los bienes y servicios que se importen ([www.sri.gob.ec/impuestos](http://www.sri.gob.ec/impuestos)). Este impuesto no es aplicable para equipos de telecomunicación.

La SENA E establece un máximo de tres días transcurridos a partir de la notificación de la liquidación para el pago.

### 3.2 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DEL ÁREA DE IMPORTACIONES DE LA EMPRESA DESCASERV ECUADOR S.A.

La información obtenida para el levantamiento de procesos se recolectó a través de la observación directa y la experiencia, de esta manera se presentará las actividades y el diagrama de flujo.

### 3.2.1 Mapa de Procesos de Desca

A continuación se presenta una representación gráfica que nos ayuda a visualizar todos los macro-procesos de la empresa y la interrelación entre ellos; y de acuerdo a la clasificación claramente se puede identificar en donde se ubican los procesos estratégicos, fundamentales y de apoyo respectivamente.

**Gráfico N° 5: Mapa de Procesos**



**Fuente:** Descaserv Ecuador S.A

**Elaborado por:** Carolina Arregui

### 3.2.2 Inventario de Procesos de Desca

**Tabla N° 10: Inventario de Procesos Desca**

MACRO-PROCESO	PROCESOS	TIPO
Gerencia Ejecutiva	Dirección Planeación Organización y Control	Estratégico
Gestión Talento Humano	Motivación Factor Humano	Estratégico
Gestión Comercial	Pre-venta Ventas Sector Público Ventas Sector Privado	Realización
Gestión Operaciones	Implementación de Proyectos Soporte	Realización
Gestión Finanzas	Business Support Financiamiento Inversión Dividendos	Realización
Gestión Logística	Adquisición de ordenes Manejo de Inventario Liquidaciones Entrega de pedido	Realización
Gestión Importaciones	Seguimiento de órdenes de Compra Instrucción de embarque y nacionalización de equipos Great Plains Evaluación de Proveedores	Realización
Gestión Marketing	Investigación de mercados Promoción y Publicidad de Productos y Servicios Presupuesto	Soporte
Gestión Tecnologías de la Información	Centro de Soporte Tecnológico	Soporte
Gestión Contabilidad	Impuestos Tesorería Costos	Soporte
Gestión Legal	Asesoría Jurídica	Soporte
Gestión Servicios Generales	Gestión oficina Mensajería Limpieza	Soporte

**Fuente:** Descaserv Ecuador S.A

**Elaborado por:** Carolina Arregui

### **3.2.3 Procesos del Área de Importación de Desca**

Los colaboradores del área de importaciones no trabajan en función de procesos, en este orden de acuerdo a la metodología aprendida e investigaciones se recolectó la información a través de la observación directa e investigación para el levantamiento de los procesos y se procede con la documentación de los procesos en el diagrama de flujo.

De acuerdo al inventario de procesos de la empresa anteriormente expuesto, la gestión de importación agrupa procesos de Seguimiento de Órdenes de Compra, Instrucción de Embarque y Nacionalización de Equipos, Great Plains, Evaluación de Proveedores; para los cuales se procede con el análisis de Valor Agregado para cada uno de ellos.

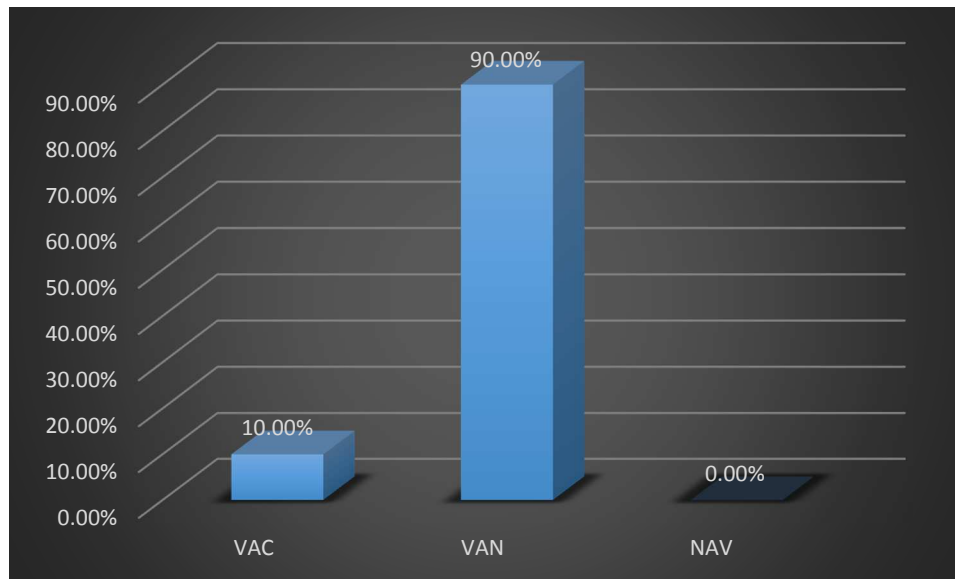
De acuerdo a Krajewski (2008) la cadena de valor es una serie interrelacionada de procesos que producen un servicio o un bien que satisface a los clientes. Cada actividad en un proceso debe agregar valor a las actividades precedentes; deben eliminarse el desperdicio y los costos innecesarios.(p.9)

En base a los tipos de procesos de la cadena de valor se encuentran los procesos centrales y procesos de apoyo, el proceso de importación está considerado como un proceso central ya que el trabajar eficazmente con los proveedores agrega considerable valor a los servicios o productos de la empresa, el hecho de que una importación este programada considerando tiempos de entrega final al cliente es una forma de crear valor.

- Gestión de Importación (G)
  - Proceso Seguimiento de Órdenes (GI.1):

Persigue el registro de eventualidades y fechas programadas desde la colocación de la orden de compra al proveedor con la finalidad de mantener estatus reales de los pedidos, mantener actualizado al cliente sobre su pedido y prevenir riesgos de multas por retrasos e incumplimiento.

Actualmente el proceso no beneficia al cliente, se ha evidenciado inconformidad del cliente solicitando estatus de sus órdenes y no recibir contestación alguna en varios días, no se da el seguimiento respectivo a las órdenes de compra, no se mantiene una comunicación constante con el proveedor. Se procede con el resumen del análisis de valor agregado del proceso actual a continuación en el Gráfico N° 6, y se adjunta Anexo 1 tabla de Actividades del Proceso (GI.1.) con el gráfico Diagrama de Flujo Proceso Actual Seguimiento Órdenes de Compra (GI.1).

**Gráfico N° 6: Análisis Valor Agregado Proceso Actual GI.1**

**Fuente:** Descaserv Ecuador S.A

**Elaborado por:** Carolina Arregui

Las actividades que agregan valor al cliente como a la empresa se encuentra en similar porcentaje, se debe enfatizar en maximizar el valor al cliente y verificar las actividades que no agregan valor eliminarlas o sustituirlas por actividades que si agreguen valor.

▪ **Proceso Instrucción de Embarque y Nacionalización de Equipos (GI.2):**

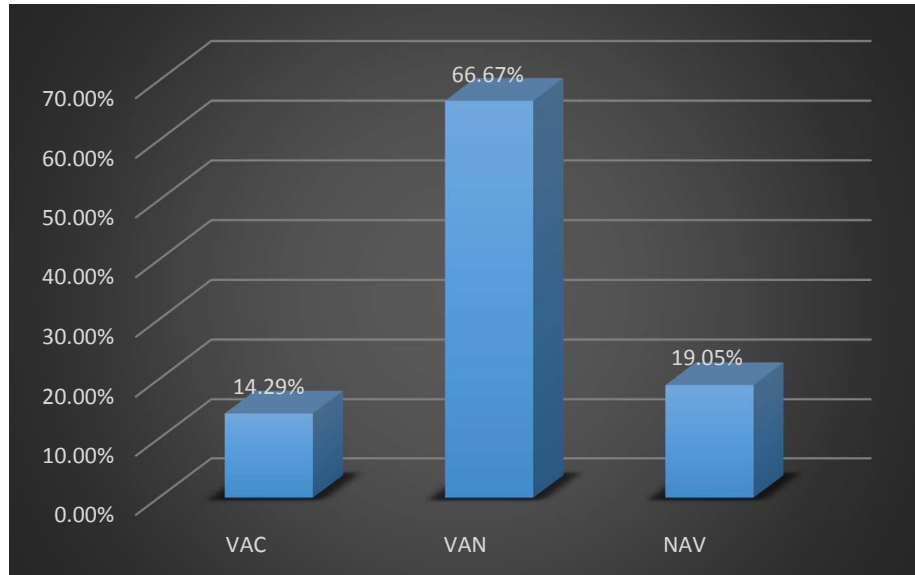
Gestiona la importación y nacionalización de equipos marca Cisco cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras.

El proceso inicia con la aprobación del Gerente Financiero ya que depende del flujo de caja para la nacionalización de los mismos, muchas de las veces ha generado retrasos en la entrega al cliente; otra falencia que se ha identificado es la importación incompleta del pedido generando molestia y retrasos con el cliente por entrega parcial o

incompleta incurriendo hasta en penalidades por incumplimiento, se ha identificado también retrasos en el reporte del warehouse del ingreso de la carga en las bodegas del agente de carga. Las actividades se realizarán en conjunto con el agente de carga y dependerá en su mayoría de los tiempos de respuesta y procesos aduaneros.

Se procede con el resumen del análisis de valor agregado del proceso actual a continuación en el Gráfico N° 7, y se adjunta Anexo 2 tabla de Actividades del Proceso (GI.2) con el Gráfico N° 2 del Diagrama de Flujo Proceso Actual Instrucción de Embarque y Nacionalización de Equipos (GI.2).

**Gráfico N° 7: Análisis Valor Agregado Proceso Actual GI.2**



**Fuente:** Descaserv Ecuador S.A

**Elaborado por:** Carolina Arregui

Las actividades con mayor porcentaje dentro del proceso se encuentran las que agregan valor a la empresa con el 66.67%, actividades que no agregan valor ni a la empresa ni al cliente con el 19.05%, se debe

identificar qué puntos de acción se deberían tomar para optimizar, y el 14.29% para actividades que agregan valor al cliente.

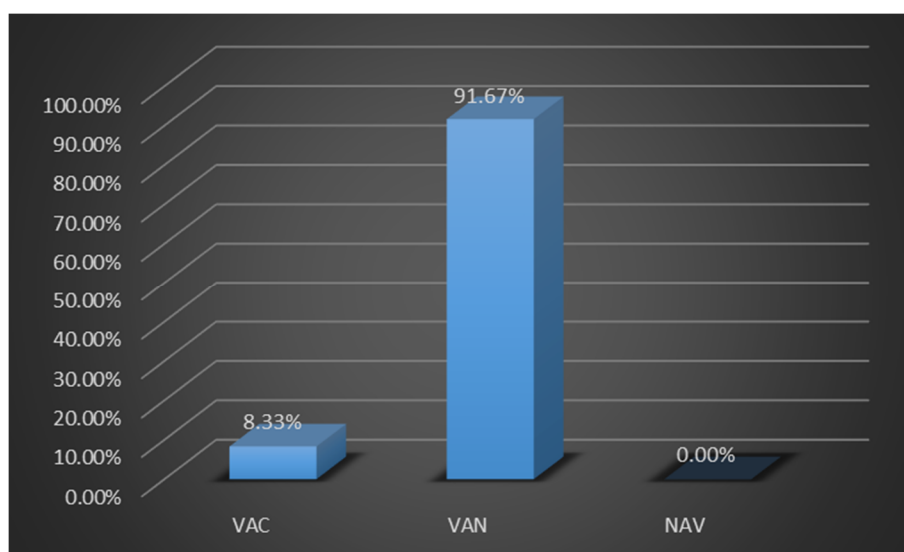
- Procesos Herramienta Great Plains (GI.3):

Registrar y documentar el seguimiento de las órdenes de compra desde la notificación de fecha de despacho hasta la fecha de entrega final del pedido al cliente en la herramienta de gestión Great Plains.

De acuerdo a la observación y experiencia en la compañía no cuenta con un flujo de procesos que se deben seguir para el uso, registro y documentación de la información en la herramienta de gestión Great Plains que el coordinador de importaciones lo debe tener presente para su buen desempeño.

Se procede con el resumen del análisis de valor agregado del proceso actual a continuación en el Gráfico N° 8, y se adjunta Anexo 3 tabla de Actividades del Proceso (GI.3) con el gráfico del Diagrama de Flujo Proceso Gestión de la Herramienta Great Plains (GI.3).



**Gráfico N° 8: Análisis Valor Agregado Proceso Actual GI.3**

**Fuente:** Descaserv Ecuador S.A

**Elaborado por:** Carolina Arregui

Dentro del proceso en su mayoría agrega valor a la empresa con el 91.67% y las actividades que agregan valor al cliente con el 8.33%, se debe identificar que actividades se pueden mejorar y optimizar.

- Procesos Evaluación de Proveedores (GI.4):

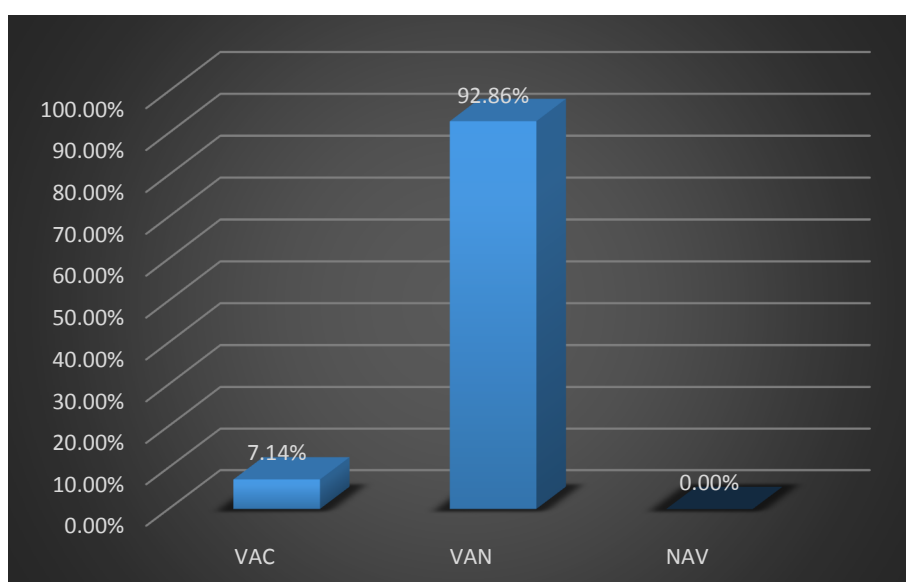
Persigue asegurar las competencias de los proveedores con la finalidad de que los productos y servicios brindados al cliente cumplan con los requisitos de calidad y desempeño.

Se observa que no existe un proceso completo para realizar la evaluación de proveedores, el personal responsable hace referencia a los procesos de compra indicando que dentro de este proceso se encuentra la evaluación de proveedores; es claro evidenciar que no se tiene claro el proceso para realizar la evaluación y es indispensable

realizar la evaluación para los proveedores que involucran los procesos de seguimiento de órdenes de compra como la importación y nacionalización de equipos.

Se procede con el resumen del análisis de valor agregado del proceso actual a continuación en el Gráfico N° 7, y se adjunta Anexo 4 tabla de Actividades del Proceso (GI.4) con el gráfico Diagrama de Flujo Proceso Evaluación de Proveedores (GI.4).

**Gráfico N° 9: Análisis del Valor Agregado Proceso Actual GI.4**



**Fuente:** Descaserv Ecuador S.A

**Elaborado por:** Carolina Arregui

El análisis de valor de las actividades refleja un mínimo de actividades que se deben realizar para la evaluación de proveedores, las mismas agregan valor a la empresa en su totalidad en un 100%.

## **4 PROPUESTA Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE IMPORTACIÓN DE LA EMPRESA DESCASERV ECUADOR S.A.**

### **4.1 MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS**

En su estudio Krajewski (2008) conceptúa al mejoramiento de los procesos “como el estudio sistemático de las actividades y flujos de cada proceso a fin de mejorarlo”.

Su propósito es “aprender las cifras”, entender el proceso y desentrañar los detalles.

Una vez que se ha comprendido realmente un proceso, es posible mejorarlo. (p. 42)

#### **4.1.1 Decisiones de Mejoramiento de los Procesos**

A continuación se establece las siguientes premisas de cuándo debe realizarse el mejoramiento:

- Existe una brecha entre las prioridades competitivas y las capacidades competitivas.
- Se ofrece un producto o servicio nuevo o modificado sustancialmente.
- Es necesario mejorar la calidad.

- Han cambiado las prioridades competitivas.
- La demanda de un servicio o producto está cambiando.
- El desempeño actual es inadecuado.
- Ha cambiado el costo o la disponibilidad de insumos.
- Los competidores ganan terreno por el uso de un nuevo proceso.
- Se hallan disponibles nuevas tecnologías.
- Alguien tiene una idea mejor.

#### **4.1.2 Herramientas para el Mejoramiento Continuo de los Procesos**

Las herramientas para el mejoramiento continuo están pensadas para buscar puntos débiles a los procesos y tratar de reducir o eliminar esas actividades que no están generando valor.

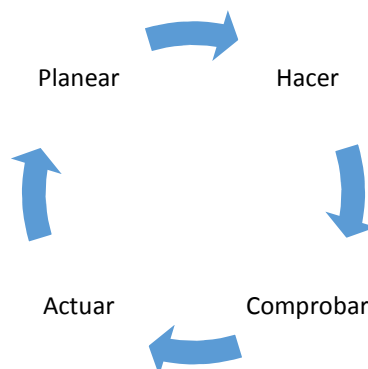
El ciclo Planear-Hacer-Comprobar-Actuar conocido también como la Rueda de Deming y de acuerdo a Krajewski, (2008:212) comprende los siguientes pasos:

- **Planear.-** Se selecciona un proceso que sea necesario mejorar, se documenta el proceso elegido, establece metas cualitativas de mejoramiento y estudia varios caminos para alcanzar las metas. Después

de evaluar los costos y beneficios de las distintas alternativas, el equipo traza un plan de mejoramiento con mediciones cuantificables.

- **Hacer.-** Se pone en práctica el plan y observa los progresos. Los datos se recaban en forma continua para medir los avances en el proceso. Los cambios se documentan y se hacen revisiones adicionales según se requiera.
- **Comprobar.-** Se analiza los datos recabados durante el paso hacer y se observa hasta qué punto los resultados coinciden con las metas establecidas en el paso planear. Si existen limitaciones graves, se revalúa el plan o se suspende el proyecto.
- **Actuar.-** Si los resultados son exitosos, se documenta el proceso revisado, a fin de convertirlo en el procedimiento normal para todos los que usen. Después, se puede enseñar a otros colaboradores a usar el proceso revisado.

**Gráfico N° 10: Rueda de Deming**



**Fuente:** LEE KRAJEWSKI (2008): “*Administración de Operaciones*”. México. PEARSON EDUCACIÓN 8va Edición.

**Elaborado por:** Lee Krajewski

**Año:** 2008

## 4.2 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE IMPORTACIÓN DE DESCA

Después del análisis realizado de los procesos de importación que existen actualmente, se identificó que la evaluación de los proveedores de equipos y de agentes de carga eran actividades que no estaban dentro de algún proceso y lo realizaban eventualmente; las actividades correspondientes a cada proceso se espera que agreguen valor tanto al cliente como a la empresa.

Para el análisis de mejora de los procesos se procede con una revisión profunda y global del proceso basándonos en la metodología aprendida identificando las debilidades y oportunidades y se procede con el análisis del valor agregado, el desarrollo de propuestas y finalmente el plan de mejora anexo.

### 4.2.1 Mejoramiento del Inventario del Proceso de Importación de Desca

**Tabla N° 11: Inventario de Procesos de Importación Mejorados**

CÓDIGO	MACRO-PROCESO	PROCESOS	TIPO
GI.	Gestión Importaciones	GI.1. Seguimiento de Órdenes de Compra GI.2. Instrucción de embarque y nacionalización de equipos GI.3. Great Plains GI.5 Evaluación de proveedores	Realización

**Fuente:** Descaserv Ecuador S.A

**Elaborado por:** Carolina Arregui

**Año:** 2014

#### 4.2.2 Mejoramiento del Proceso Seguimiento de Órdenes de Compra (GI.1)

Se procede con el análisis de mejora con la finalidad de que las actividades en este proceso se enfaticen en maximizar el valor hacia el cliente pues contribuirá a la mejora de la comunicación y reducir quejas.

- **Debilidades y Oportunidades Proceso Seguimiento Órdenes de Compra (GI.1)**

**Tabla N° 12: Debilidades y Oportunidades Proceso GI.1**

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1. La notificación de status de las órdenes de compra son transferidas al Account Manager para notificación al cliente	Solicitar la creación de una plataforma de consulta de pedidos en la página web de Descaserv en donde la información sea extraída de Great Plains Seguimiento de Órdenes de Compra para consulta del cliente
2. La solicitud de expedite se gestiona solo con el proveedor	Solicitar expedite con copia al Account Manager de Cisco para agilizar la gestión
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
3. No se cuenta con un documento que facilite la revisión de los ítems despachados por el proveedor, ítems reportados por el agente de carga e ítems del pedido.	Crear un documento de check list en donde se detallen por cada ítem del pedido el curier, #tracking, #cajas, cantidad, fecha de despacho, #warehouse reportado
4. El registro del seguimiento de la orden de compra se lo realiza al final del ciclo.	Con la creación de la plataforma de consulta de pedidos desde la página web, el registro se lo debe realizar de acuerdo a cada eventualidad.

**Fuente:** Descaserv Ecuador S.A.

**Elaborado por:** Carolina Arregui

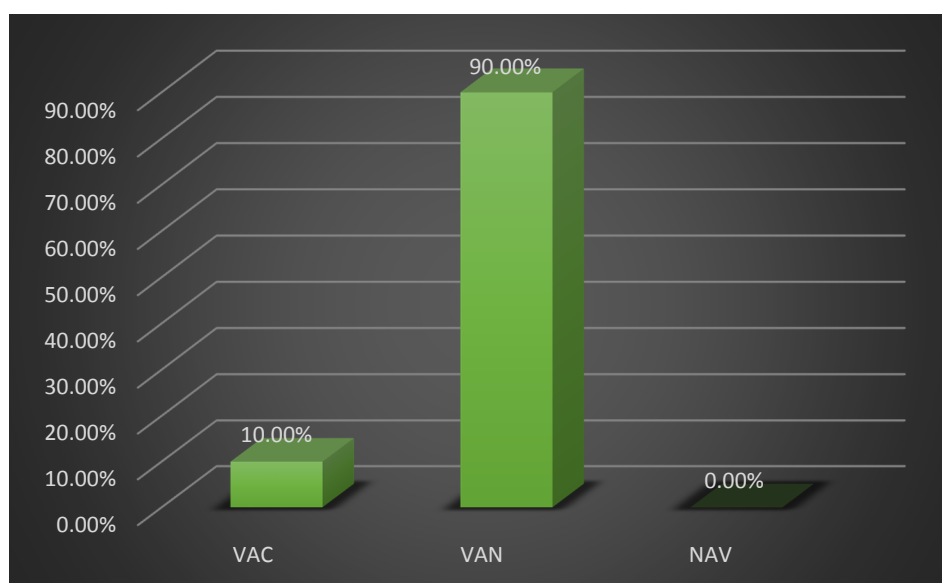
**Año:** 2014

- **Análisis del Valor Agregado del Proceso Mejorado de Seguimiento de Órdenes de Compra**

En el análisis de valor agregado se identificó actividades que pueden ser sustituidas por actividades que agregan valor a la empresa, y agregar actividades que mejoran el proceso agregando valor al cliente.

Se procede con el resumen del análisis de valor agregado del proceso mejorado a continuación en el Gráfico N° 11 se adjunta, Anexo 5 tabla de Actividades Proceso Mejorado (GI.1)

**Gráfico N° 11: Análisis del Valor Agregado del Proceso Mejorado  
GI.1**



**Fuente:** Descaserv Ecuador S.A  
**Elaborado por:** Carolina Arregui  
**Año:** 2014



- **Propuestas de Mejora para el Proceso Seguimiento de Órdenes de Compra (GI.1)**

1. Solicitar la creación de la Plataforma de Consulta de Pedidos con la información extraída de la herramienta de Gestión Great Plains para permitir la consulta directa a los clientes sobre el estatus de sus órdenes de compra de forma inmediata en la página web de Desca.
2. Mantener la comunicación con el fabricante para que la aprobación de los expedites sea de inmediata y no incurrir en procesos posteriores de escalación.
3. Desarrollar un formato de check list en donde se detalle todos los ítems, cantidades del pedido, así como el registro de la información proporcionada por el proveedor como la fecha de despacho, curier asignado, #de tracking, # de warehouse, # cajas, peso, fecha de ingreso a bodegas de Miami permitirá llevar un control del pedido y evitar importar pedidos incompletos.

#### **4.2.3 Mejoramiento del Proceso Instrucción de Embarque y Nacionalización de Equipos (GI.2)**

Se procede con el análisis de mejora con la finalidad de que las actividades en este proceso se enfaticen en maximizar el valor hacia el cliente y la empresa, y en lo posible eliminar las actividades que no agregan valor, evitar errores al importar que impactan directamente al gasto de nacionalizar los equipos.

- **Debilidades y Oportunidades Proceso de Instrucción de Embarque y Nacionalización de Equipos (GI.2)**

**Tabla N° 13: Debilidades y Oportunidades Proceso GI.2**

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1. Se evidencia que el proceso incurre en demoras al verificar lo reportado por el agente de carga, con lo despachado por el proveedor.	El documento de check list permitirá identificar si el pedido esta completado para proceder con la importación del pedido completo.
2. Las facturas comerciales se solicitan al proveedor una vez el Gerente Financiero aprueba la instrucción de embarque, causando demoras en proceder con la importación.	Solicitar las facturas una vez se ha completado el pedido y antes de la solicitud de aprobación de importación.
3. No se cuenta con una actividad en la que se archive la documentación de la importación para consultas futuras.	Solicitar parametrizar la herramienta de Great Plains Consulta de Documentación Importaciones
4. Dependencia significativa de los procesos del Agente de Carga para la nacionalización de equipos.	Fidelización del Agente de Carga hacia la empresa; una vez implantado el proceso de evaluación de proveedores se deberá evaluar el servicio.

**Fuente:** Descaserv Ecuador S.A

**Elaborado por:** Carolina Arregui

**Año:** 2014

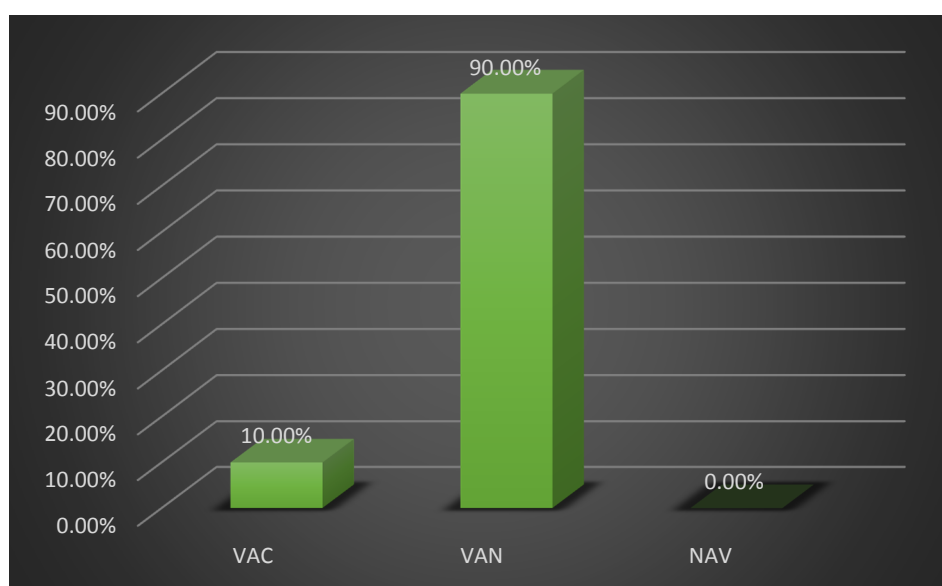
- **Análisis del Valor Agregado del Proceso Mejorado de Instrucción de Embarque y Nacionalización de Equipos (GI.2)**

Se sustituyó actividades que retrasaban el proceso para dar inicio a la instrucción de embarque, el documento de check list es clave en el inicio del proceso ya que determina si un pedido ha sido completado o no, así

mismo se sustituyó actividades que no generaban valor por actividades que generen valor a la empresa.

Se procede con el resumen del análisis de valor agregado del proceso mejorado a continuación en el Gráfico N° 12, y se adjunta Anexo 6 tabla de Actividades Proceso Mejorado (GI.2).

**Gráfico N° 12: Análisis de Valor Agregado Proceso Mejorado GI.2**



**Fuente:** Descaserv Ecuador S.A  
**Elaborado por:** Carolina Arregui  
**Año:** 2014

- **Propuestas de Mejora para el Proceso Instrucción de Embarque y Nacionalización de Equipos (GI.2)**

1. En conjunto con el área de Recursos Humanos presentar un plan de capacitaciones en el ámbito del comercio exterior y retroalimentación al área de logística.

2. Utilizar el documento de check list del seguimiento de órdenes de compra para determinar si el pedido ha sido completado y proceder a dar la instrucción de embarque, minimizará importaciones con errores y/o imparciales que incurren en sobregastos para la empresa.
3. Para el registro histórico de documentos de importaciones se debe solicitar parametrizar la herramienta de gestión Great Plains adicionar un campo de Consulta de Documentos de Importación en el que se adjunte por cada pedido la información correspondiente a cada importación.
4. Mantener y fidelizar la relación con el agente de carga, mantener reuniones mensuales para evidenciar mejoras en los procesos.

#### **4.2.4 Mejoramiento de Proceso de Evaluación de Proveedores**

Se procede con el análisis de mejora con la finalidad de que el proceso sea completo, incluya actividades que el proceso actual no está considerando y que son indispensables el momento de la evaluación y obtener un resultado más certero.

• **Debilidades y Oportunidades Proceso de Evaluación de Proveedores (GI.4)**

**Tabla N° 14: Debilidades y Oportunidades del Proceso GI.4**

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1. No se evidencia en el proceso una evaluación preliminar en el que se solicita al proveedor actualizar información financiera y comercial.	Solicitar la documentación necesaria para la evaluación del proveedor
2. El proceso no se realiza en conjunto con el área de importación	Realizarlo en conjunto con el área de logística la evaluación
3. No se documenta si el seguimiento de las órdenes de compra son efectivas	Documentar en la evaluación de proveedores
4. No se documenta si las facturas son enviadas a tiempo, impacta en el proceso de instrucción de embarque	Documentar en la evaluación de proveedores
5. No se documenta si el proveedor mantiene acuerdos comerciales referentes a descuentos entre otros que afectan directamente al precio de venta al cliente.	Documentar poner énfasis en la evaluación de proveedores, se considera una actividad que genera valor al cliente
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
6. No se documenta si se mantiene reuniones periódicas con el proveedor	Documentar en la evaluación de proveedores
7. No se cuenta con otras cotizaciones de otros proveedores del sector	Solicitar y comparar los costos del proveedor actual
8. No se convoca a una reunión para manifestar las no conformidades y conformidades de la evaluación	Convocar a una reunión al proveedor para manifestar la evaluación y determinar puntos de acción

**Fuente:** Descaserv Ecuador S.A.

**Elaborado por:** Carolina Arregui

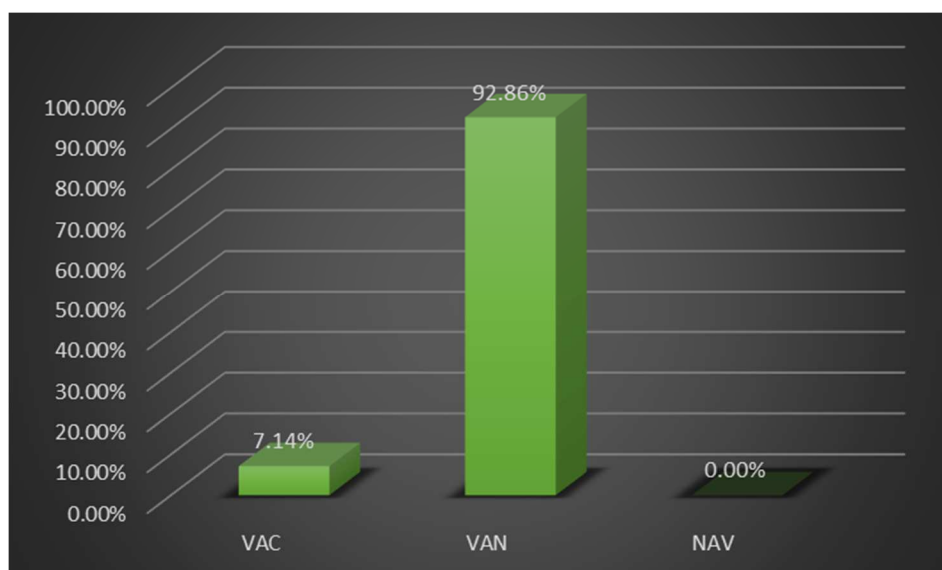
**Año:** 2014

- **Análisis del Valor Agregado del Proceso de Evaluación de Proveedores (GI.4)**

Para el mejoramiento del proceso en mención se vio la necesidad de agregar actividades para una eficiente evaluación de proveedores y que agregan valor a la empresa como al cliente.

Se procede con el resumen del análisis de valor agregado del proceso mejorado a continuación en el Gráfico N° 13, y se adjunta Anexo 7 tabla de Actividades del Proceso Mejorado (GI.4)

**Gráfico N° 13: Análisis Valor Agregado Proceso Mejorado GI.4**



**Fuente:** Descaserv Ecuador S.A  
**Elaborado por:** Carolina Arregui  
**Año:** 2014

- **Propuestas de Mejora para el Proceso Evaluación de Proveedores (GI.4)**

1. Rediseñar el proceso, las actividades del proceso se lo debe realizar en coordinación con el área de logística.
2. Solicitar la documentación actualizada a los proveedores para la evaluación y apoyo del área financiera permitirá tomar decisiones ante cualquier eventualidad de riesgo.
3. La evaluación del comportamiento del proveedor en el seguimiento de las órdenes de compra es de vital importancia, la continua comunicación e interacción con el mismo permite la toma de decisiones en eventualidades que impacten directamente al cliente.
4. Evaluar si las facturas son enviadas a tiempo también determina el desempeño del proveedor ya que impacta directamente en la fecha en que se realice la importación de los equipos y de igual manera impacta en la fecha de entrega final al cliente.
5. Realizar una evaluación de los acuerdos comerciales permite enfatizar en mantenerlas, mejorarlas y proponer nuevas negociaciones que minimicen el riesgo y el costo a la empresa
6. Evaluar si se mantiene reuniones periódicas con los proveedores permite una mayor fidelización, evidenciar cualquier tipo de cambio

que impacten al funcionamiento de la empresa así como mantener una relación sana con el proveedor.

7. Evaluar al proveedor con cotizaciones de otros proveedores del mismo sector permite mantener o mejorar los acuerdos comerciales o tomar la decisión de optar por mejores proveedores.
8. Convocar al proveedor para anunciarle las conformidades y no conformidades que la empresa ha determinado permite tomar acciones que involucren el mejoramiento de los procesos.

#### **4.2.5 Manual de Procedimientos para Proceso de Importación de Desca**

De acuerdo a metodología aprendida y revisión de apuntes de la materia en referencia el manual de procedimientos se lo define como un documento formal que indica cómo se deben hacer las actividades plasmado en diagramas de flujo y aprobados por la alta gerencia.

- **Estructura del Manual de Procedimientos**

- 1. Propósito:** Establece el para qué se tiene este proceso en verbos infinitivos.
- 2. Alcance:** Define los límites del proceso es decir que incluye y que no incluye en relación al proceso específico.



- 3. Líder del proceso:** Responsable del proceso y se especifica en función del cargo.
- 4. Definiciones:** Un glosario de palabras técnicas utilizado en el diagrama de flujo.
- 5. Políticas:** Establece las normas, parámetros que regulan el procedimiento y son de carácter obligatorio y mandatorio.
- 6. Indicadores:** Nos permita en todo momento determinar en qué condiciones están desarrollándose los procesos y mide el propósito del proceso y en cómo ha mejorado.
- 7. Documentos:** Los documentos que sustentan al proceso internos o externos a la organización.
- 8. Registros:** Hace referencia a los resultados documentados que se obtiene a lo largo del proceso.
- 9. Diagrama de Flujo:** Es una representación gráfica de los pasos de un proceso con la finalidad de entenderlo gráficamente.

## **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

- a.** El análisis externo en el que se desenvuelve Desca permitió evidenciar que el desarrollo de proyectos en Tecnología de la Información y Comunicación tiene impacto directo en la economía del país, es así que la empresa se ha involucrado en proyectos del estado prestando sus servicios de hardware y software aportando a un favorable crecimiento.
- b.** El análisis interno de la empresa nos permitió identificar el análisis estratégico y organizacional sus capacidades distintivas que le diferencia de la competencia, vale recalcar que la combinación del talento humano con hardware y software permite ofertar soluciones que sí agregan valor al cliente.
- c.** Las resoluciones del Comité de Comercio Exterior sobre la reforma del arancel nacional de importaciones y sobretasas aplicadas por el período de 15 meses vigentes a la fecha aplicados a equipos para telecomunicación impacta directamente al costo de nacionalizar los equipos y precio de venta al cliente.
- d.** En el ámbito legal y económico se concluye que Desca para brindar sus equipos y servicios para telecomunicación no utiliza espacio radioeléctrico ni lo anteriormente expuesto, sin embargo el ámbito de aplicación de la ley de

telecomunicaciones vigente está enfocada a los clientes de la empresa quienes llegan al usuario final y que para este fin deben usar y explotar el espectro radioeléctrico.

- e. A través del análisis de la planificación estratégica del área de importaciones se revela la dirección que quiere seguir el área, y nos obliga al planteamiento de objetivos y estrategias y para llevar acabo el cumplimiento de los objetivos planteados y llevar acabo estas estrategias es necesario proceder con el mejoramiento de los procesos involucrados para lograr los resultados
- f. En función al mapa e inventario de procesos se identificó los procesos del área de importación y se procedió al levantamiento de los mismos, se identificó que los mismos son considerados como procesos centrales de acuerdo a la cadena de valor ya que el trabajar eficazmente con los proveedores agrega considerable valor a los servicios o productos de la empresa, el hecho de que una importación este programada considerando tiempos de entrega final al cliente es una forma de crear valor.
- g. Para cada procedimiento se procedió con el análisis de valor así como el diagrama de flujo de los procesos actuales, estas herramientas nos permitió observar falencias en los procesos.
- h. Se procedió con la propuesta y mejoramiento de los procesos sustentado en la metodología aprendida en función de las debilidades formular oportunidades que permiten que las actividades del proceso agreguen valor al cliente y a la empresa, y las actividades que no agreguen valor puedan ser eliminadas o sustituidas;

finalmente se plantearon las propuestas de mejora que contribuirán a maximizar la eficiencia y eficacia en todas las actividades que realice el coordinador de importaciones.

- i.** Finalmente se elaboró el manual de procedimientos para cada proceso mejorado, pone énfasis en indicadores que el colaborador del área de importaciones desconocía y se adjuntó los diagramas de flujo de cada proceso.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- a.** La empresa debe estar en constante monitoreo de los cambios externos y adaptarlos al ambiente interno de la empresa de una forma ágil, rápida que genere una ventajas competitivas a la empresa.
- b.** El análisis y levantamiento realizados de los procesos actuales es de vital importancia para la empresa que dan respuesta a cómo están sus procesos actuales y si generan valor o no, y se recomienda la implementación de los procesos mejorados que contribuirán al cumplimiento de objetivos.
- c.** Revisar una evaluación periódica de los procesos, revisión de sus indicadores e incentivar el mejoramiento continuo, lluvias de ideas que permitan siempre visualizar mejoras en los procesos.
- d.** Es importante que el talento humano este en un constantes capacitaciones que contribuyan al área y promover la toma de decisiones preventivas y no reactivas.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ACADEMIA.EDU. (2015). **La Gestión por Procesos**. Recuperado en el 2015, del sitio web de Escritura Digital: [[https://www.academia.edu/8478775/Calidad\\_gestion\\_por\\_procesos](https://www.academia.edu/8478775/Calidad_gestion_por_procesos)].
2. ADUANA DEL ECUADOR. **RCOPCI**. Recuperado en el 2015, del sitio web de Escritura Digital: [[http://www.aduana.gob.ec/archivos/S452\\_20110519.pdf](http://www.aduana.gob.ec/archivos/S452_20110519.pdf)].
3. ASAMBLEA NACIONAL REPÚBLICA DEL ECUADOR. (2015). **Ley Orgánica de Telecomunicaciones**. Recuperado el 18 de febrero del 2015, del sitio web de Escritura Digital: [[http://www.asambleanacional.gob.ec/es/system/files/ro\\_ley\\_organica\\_de\\_telecomunicaciones\\_ro\\_439\\_tercer\\_suplemento\\_del\\_18-02-2015.pdf](http://www.asambleanacional.gob.ec/es/system/files/ro_ley_organica_de_telecomunicaciones_ro_439_tercer_suplemento_del_18-02-2015.pdf)].
4. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2015). **Importaciones**. Recuperado el mes de marzo del 2015, del sitio web de Escritura Pública: [<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/Importaciones/.pdf>].
5. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2015). **Balanza Comercial**. Recuperado el mes de marzo del 2015, del sitio web de Escritura Digital: [<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201503.pdf>].
6. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2015). **Tasas de Interés**. Recuperado el mes de marzo del 2015, del sitio web de Escritura Digital: [<http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>].
7. CHARLES W. L. HILL. (2001). **Administración Estratégica**. México: McGrawHill-Interamericana Editores. 8va. Edición.
8. CISCO. (2014). **Productos de Comunicación**. Recuperado 2014, del sitio web de Escritura Digital: [<http://www.cisco.com/c/en/us/products/unified-communications/index.html>].
9. CISCO. (2014). **Productos de Seguridad**. Recuperado 2014, del sitio web de Escritura Digital: [<http://www.cisco.com/web/ES/products/security/cisco/index.html>].
10. COMERCIO EXTERIOR. (2014). **Resolución 011-2014**. Recuperado en marzo del 2015, del sitio web de Escritura Digital: [<http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resolución-011-2015.pdf>].

11. COMERCIO EXTERIOR. (2014). **Resolución 051-2104**. Recuperado en marzo del 2015. [<http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci3n-051-2014.pdf>].
12. GALLARDO, J. (2012). **Administración Estratégica**. México: Alfaomega Grupo Editor.
13. HARRIGTON, J. (1998). **Mejoramiento de los Procesos de la Empresa**. Colombia: McGrawHill.
14. KRAJEWSKI LEE, J. (2013): **Administración de Operaciones. Procesos y Cadena de Suministro**. México: Pearson
15. MINTEL. (2014). **Tecnologías de la Información y las Comunicaciones**. Recuperado 2014, del sitio web de Escritura Digital: [<http://www.industrias.ec/archivos/CIG/file/CARTELERA/MINTELTICelDesarrollo.pdf>]
16. MORA, Luis. (2008). **Gestión Logística Integral**. Ecoe Ediciones
17. ROURE, J.; MOÑINO, M. y RODRÍGUEZ, M. (1997). **La Gestión por Procesos**. España: Canon.
18. SENA. (2015). **Importaciones**. Recuperado en el 2015, del sitio web de Escritura Pública: [<http://www.aduana.gob.ec/index.action>].
19. THE GLOBAL INFORMATION TECHNOLOGY REPORT. (2014). Recuperado 2014, del sitio web de Escritura Digital: [<http://www.weforum.org/reports/global-information-technology-report-2014>].
20. THOMPSON, A., GAMBLE, J., PETERAF, M., STRICKLAND III, A. (2012). **Administración Estratégica**. México: McGraw-Hill. 18ª Edición.
21. WHEELER, THOMAS. (2013). **Administración Estratégica y política de negocio**. México: Pearson

# **ANEXOS**

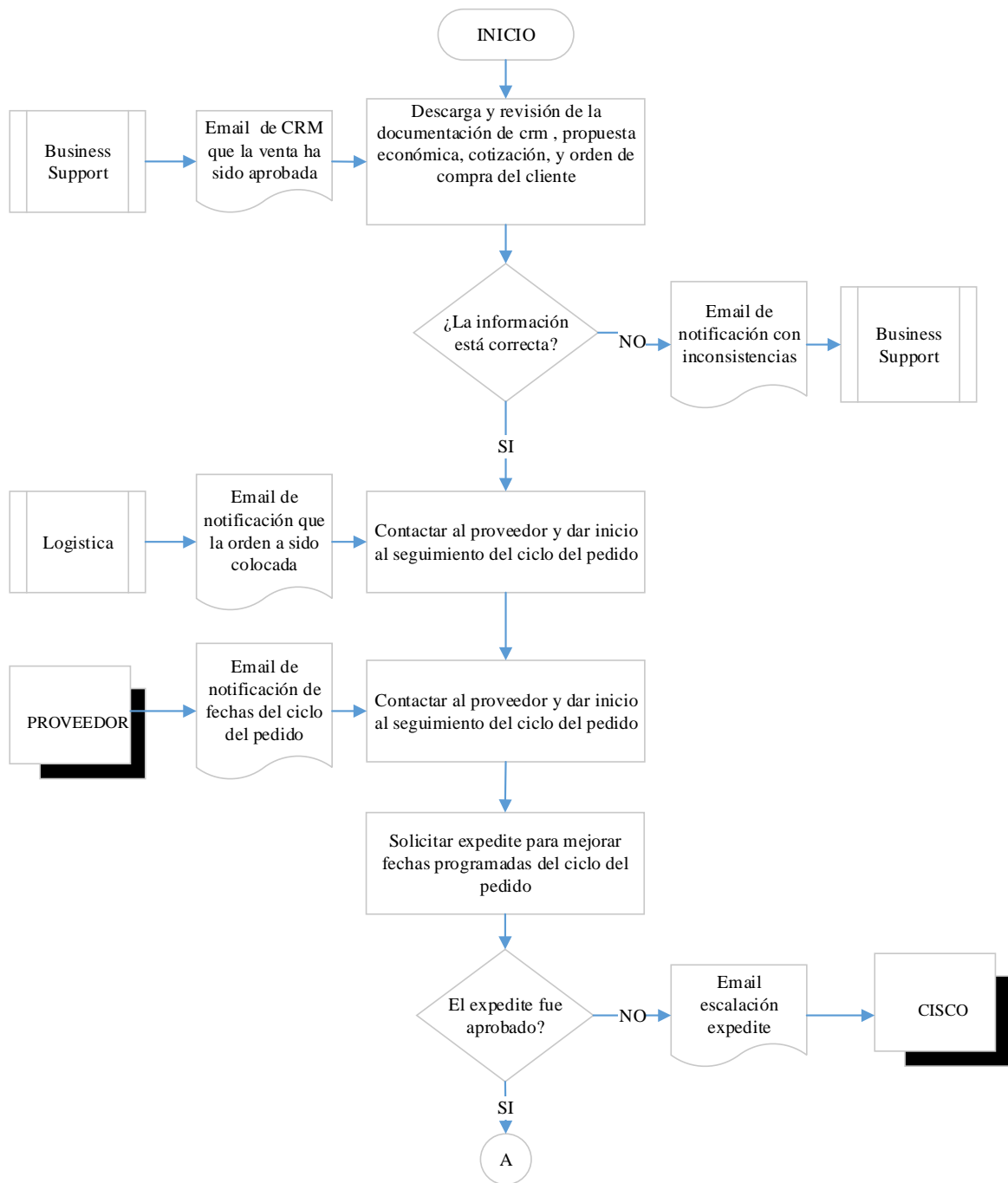
**Anexo 1: Análisis del valor agregado del proceso seguimiento de órdenes de compra  
(GL.1)**

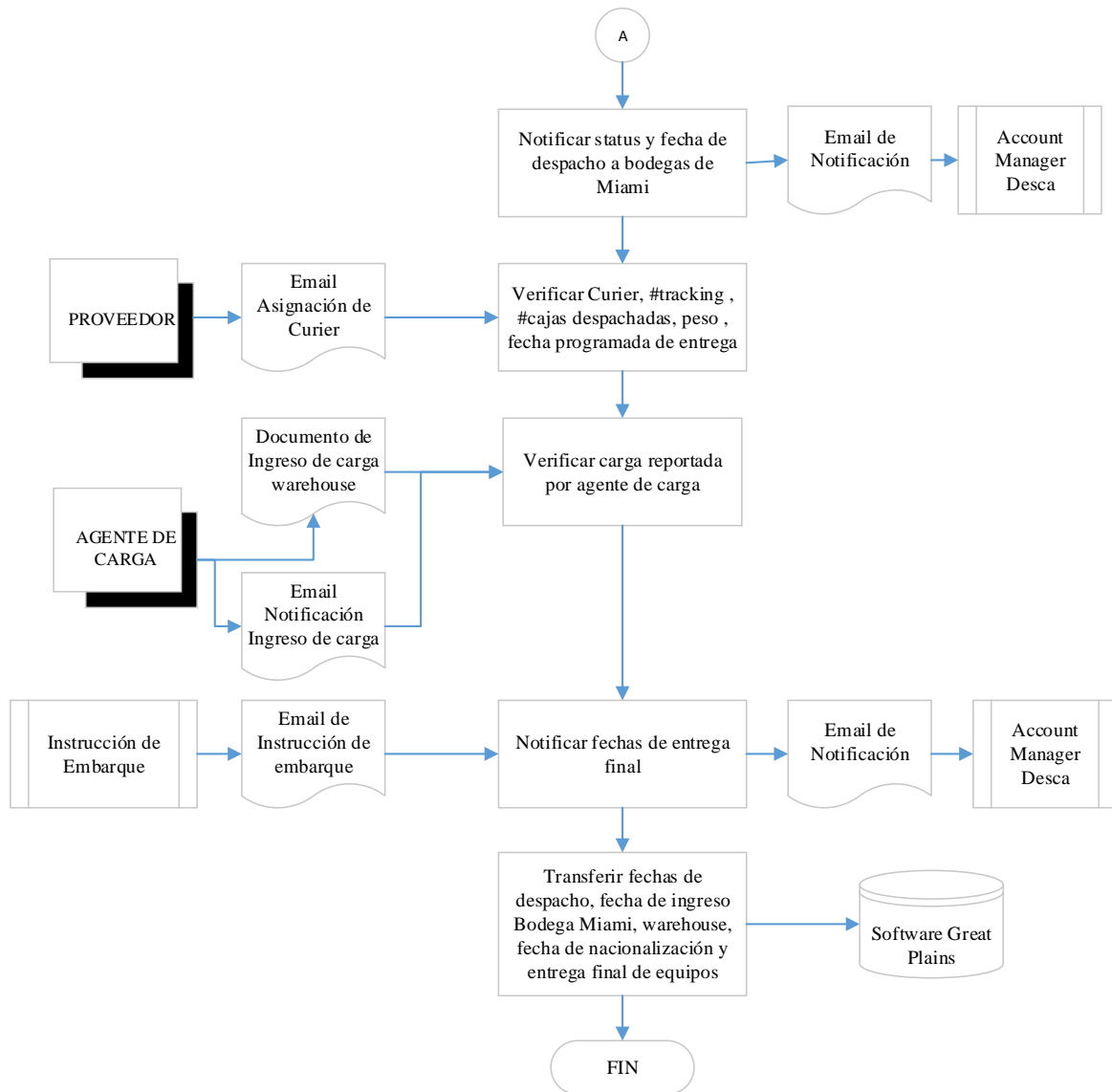
**Actividades del Proceso (GL.1)**

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO
1	Recibe notificación de la herramienta de Gestión CRM que la venta ha sido aprobada	Coordinador de Importaciones	VAC
2	Revisión y validación de la documentación de la venta, propuesta económica, cotización, orden de compra del cliente	Coordinador de Importaciones	VAN
3	Espera que Logística genere la Orden de Compra al proveedor	Coordinador de Importaciones	NAV
4	Contactar al proveedor y dar seguimiento a medida que avanza el proceso del ciclo del pedido.	Coordinador de Importaciones	VAC
5	Solicitar los debidos “expedites” para acelerar el tiempo de entrega.	Coordinador de Importaciones	VAC
6	Espera que los expedites sean aprobados	Coordinador de Importaciones	NAV
7	Notificar los status asignados y fechas de despacho a Bodegas de Miami (Agente de Carga) al Account Manager	Coordinador de Importaciones	VAC
8	Confirmar, validar y dar seguimiento al Curier asignado por el proveedor, número de tracking, número de cajas, peso de los productos despachados a las Bodegas de Miami (Agente de Carga)	Coordinador de Importaciones	VAN
9	Registro de fechas en seguimiento de órdenes de la herramienta de Great Plains	Coordinador de Importaciones	VAN



### Diagrama de Flujo Proceso Actual Seguimiento Órdenes de Compra (G.1)





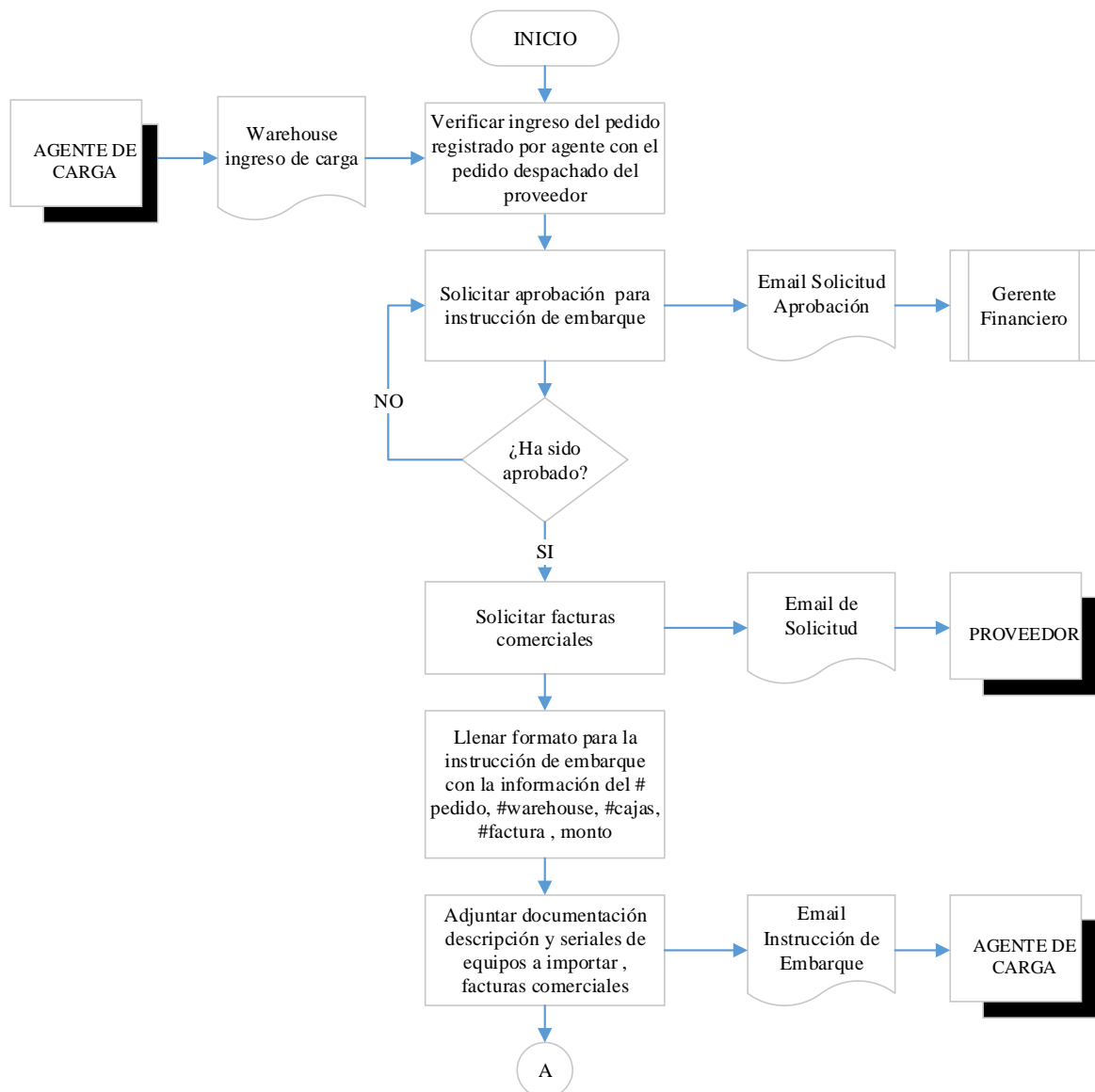
**Anexo 2: Análisis del valor agregado del proceso de instrucción de embarque y nacionalización de equipos (GI.2)**

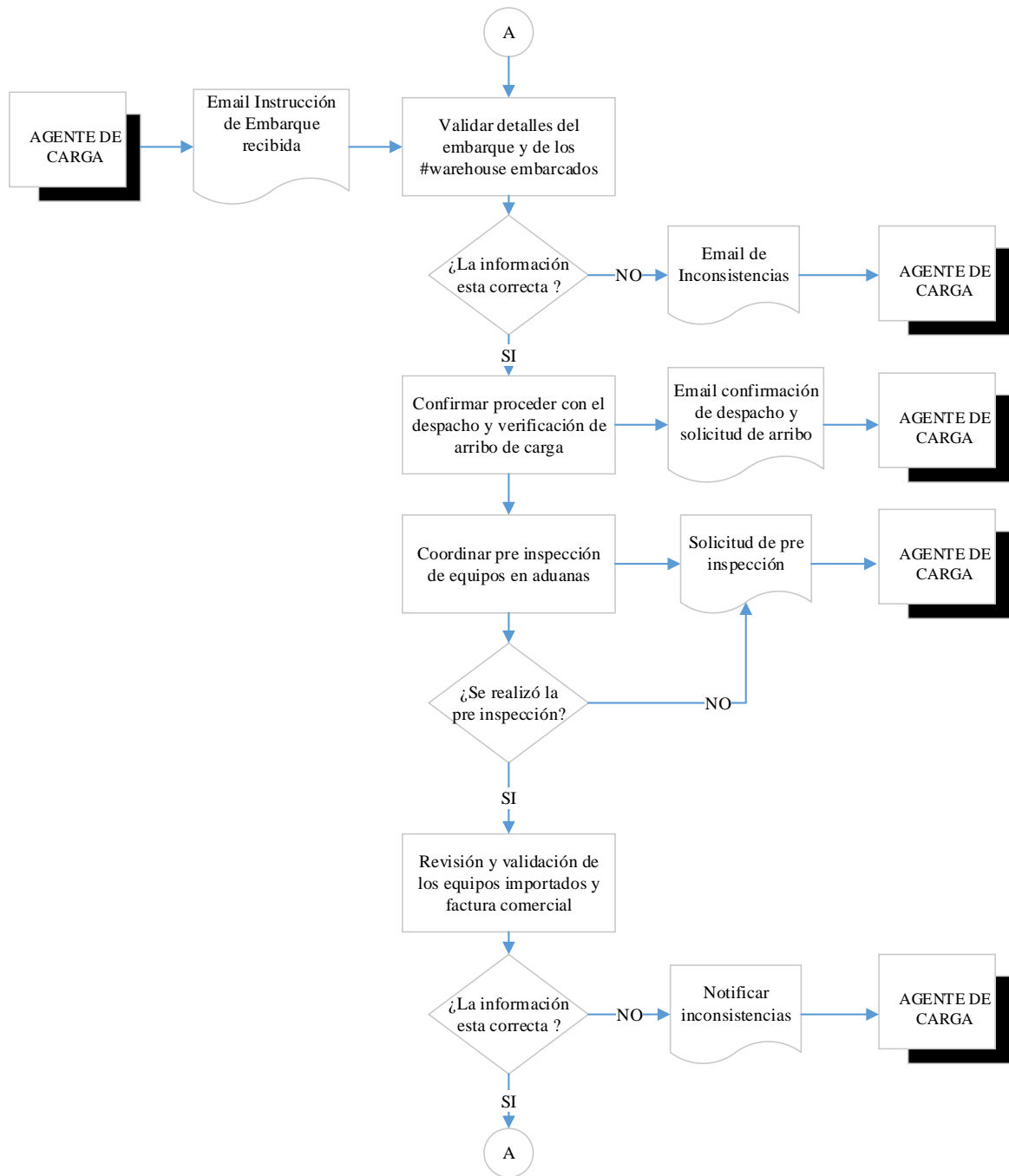
**Actividades del Proceso (GI.2)**

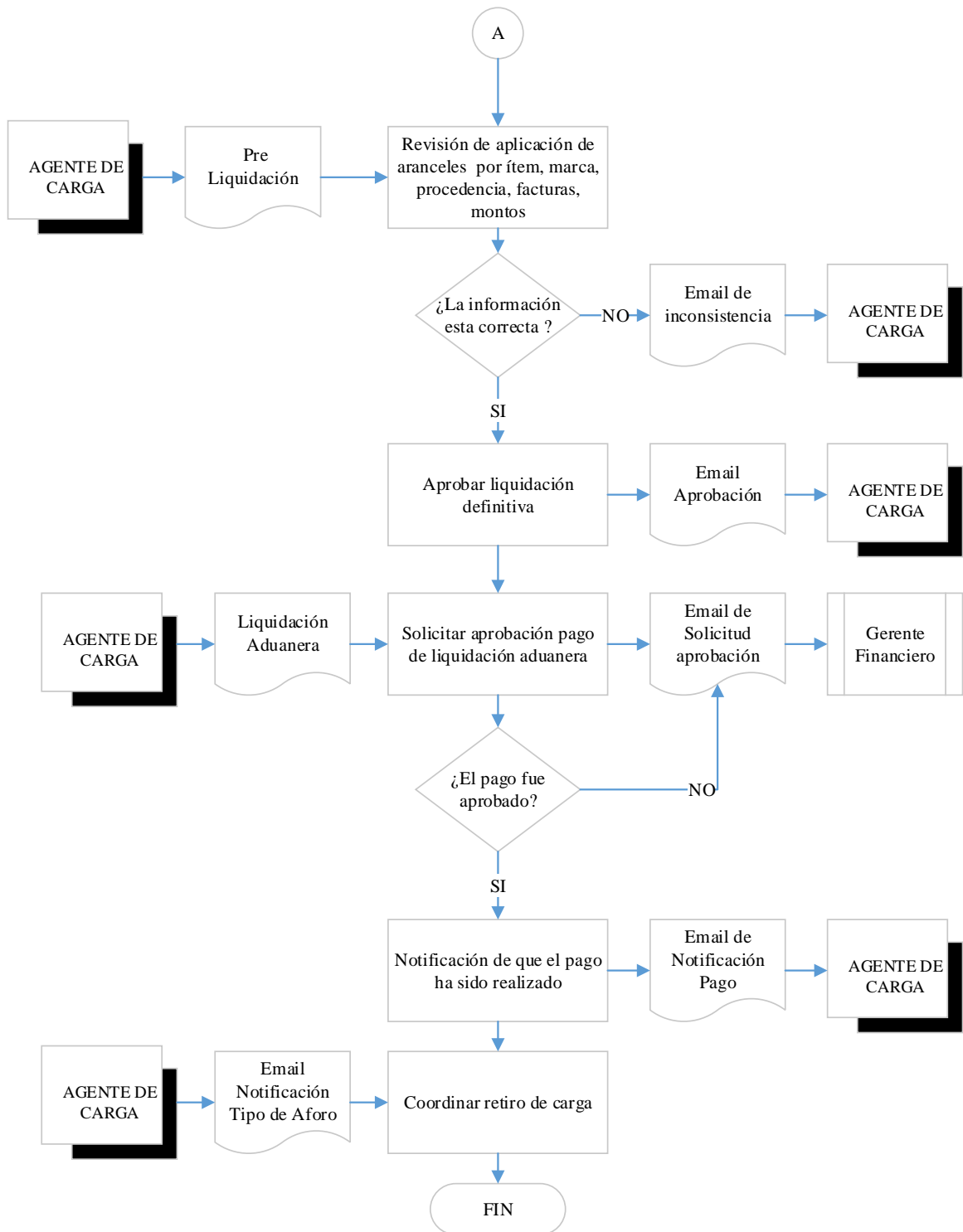
No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO
1	Verificación ingreso del pedido registrado por el agente de carga con el pedido despachado por el proveedor	Coordinador de Importaciones	VAN
2	Solicitar aprobación al Gerente Financiero para proceder con la instrucción de embarque	Coordinador de Importaciones	VAN
3	Solicitar facturas comerciales al proveedor de los pedidos a importar	Coordinador de Importaciones	VAN
4	Llenar formato para la instrucción de embarque con la información del # pedido, #warehouse, #cajas, #factura, monto	Coordinador de Importaciones	VAN
5	Adjuntar documentación descripción y seriales de equipos a importar, facturas comerciales	Coordinador de Importaciones	VAN
6	Indicar que la carga requiere de pre-inspección	Coordinador de Importaciones	VAN
7	Proceder con la notificación instrucción de embarque aéreo	Coordinador de Importaciones	VAC
8	En espera de la confirmación del ejecutivo de coordinación de embarque que la instrucción ha sido recibida	Coordinador de Importaciones	NAV
9	Validar detalles del embarque y de los #warehouse embarcados	Coordinador de Importaciones	VAN
10	En espera de la confirmación del ejecutivo de coordinación de embarque del despacho y arribo al país	Coordinador de Importaciones	NAV
11	Coordinar la pre-inspección con el agente de carga	Coordinador de Importaciones	VAN
12	Revisión y validación de los equipos importados y factura comercial con agente de aduana	Coordinador de Importaciones	VAN
13	Solicitud de pre liquidación de impuestos de equipos a ser declarados	Coordinador de Importaciones	VAN
14	Revisión de aplicación de aranceles por ítem, marca, procedencia, facturas, montos	Coordinador de Importaciones	VAN
15	Confirmar la aprobación final de la liquidación ante el agente de carga	Coordinador de Importaciones	VAN

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO
16	En espera de la liquidación formal	Coordinador de Importaciones	NAV
17	Solicitar aprobación del Gerente Financiero para el pago de la liquidación aduanera	Coordinador de Importaciones	VAN
18	En espera de la aprobación	Coordinador de Importaciones	NAV
19	Confirmar el pago al agente de carga para la liberación de la carga	Coordinador de Importaciones	VAN
20	Agente de Carga notifica tipo de aforo si es automático, electrónico, físico o documental	Coordinador de Importaciones	VAC
21	Notificar a logística la liberación de la carga y coordinar retiro de la misma	Coordinador de Importaciones	VAC

## Diagrama de Flujo Proceso Actual Instrucción de Embarque y Nacionalización de Equipos (GI.2).





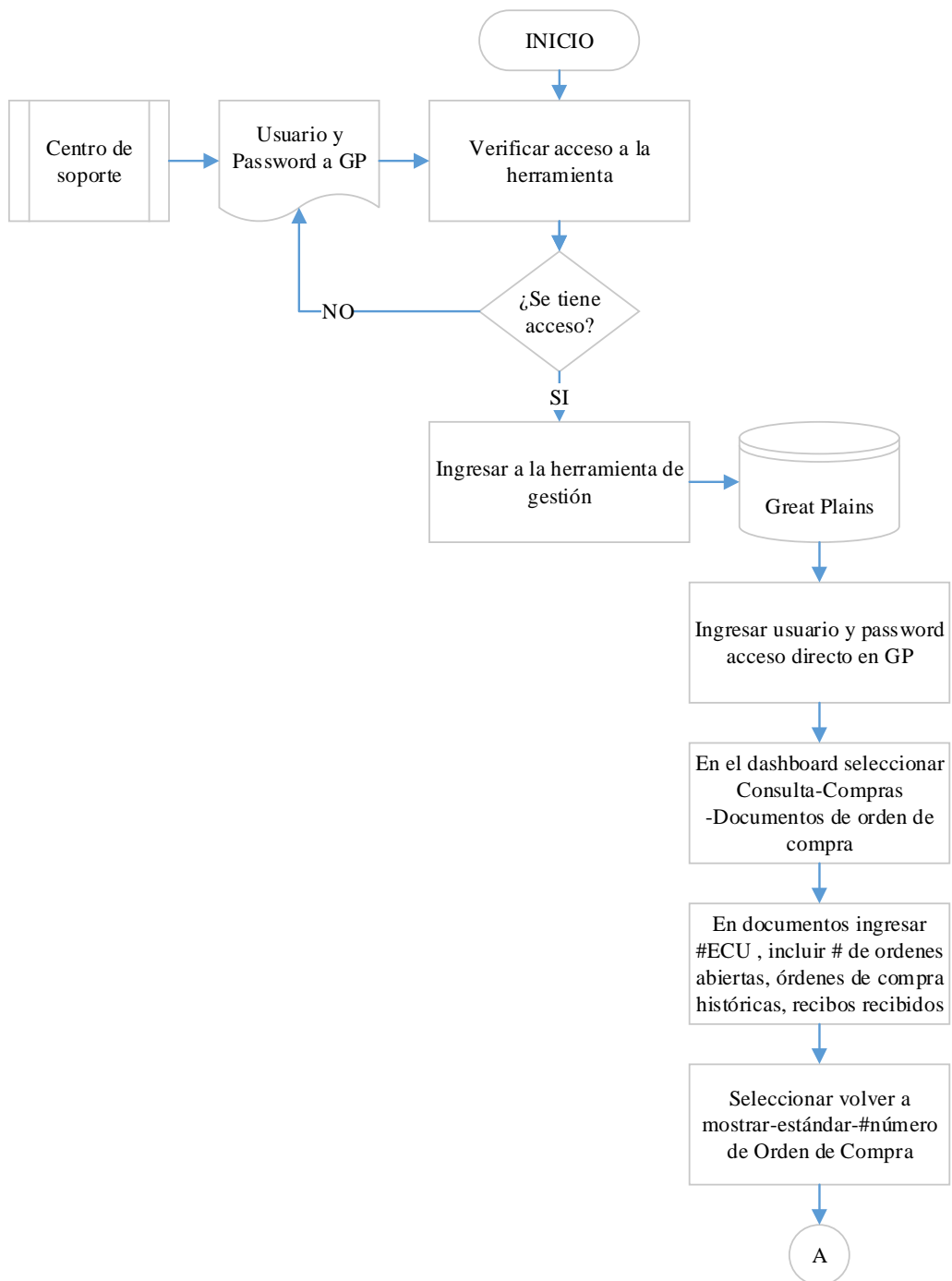


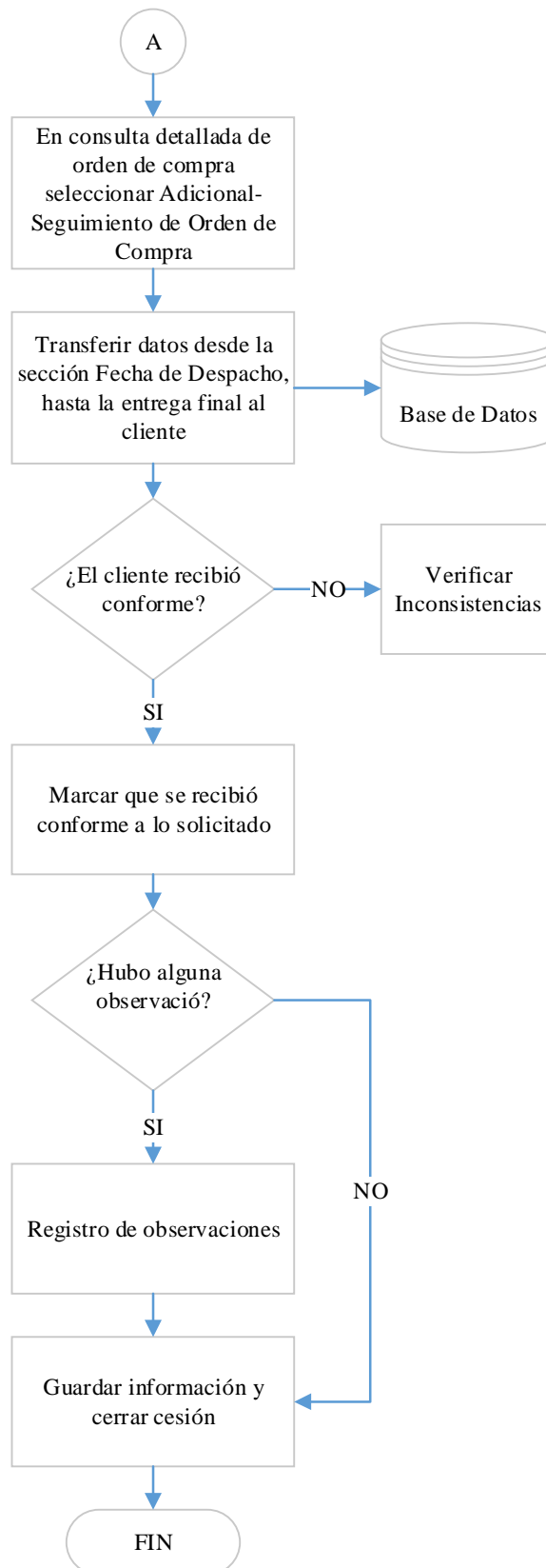
### Anexo 3: Análisis del valor agregado del proceso de gestión de la herramienta great plains (GI.3)

#### Actividades del Proceso (GI.3)

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO
1	Solicitar acceso usuario y password a la herramienta Great Plains a Centro de Soporte	Coordinador de Importaciones	VAN
2	En espera del acceso aprobado	Coordinador de Importaciones	VAN
3	Ingresar usuario y password de dominio	Coordinador de Importaciones	VAN
4	Ingresar a acceso directo de GP, e ingresar usuario y clave de GP	Coordinador de Importaciones	VAN
5	En el dashboard seleccionar Consulta-Compras -Documentos de orden de compra	Coordinador de Importaciones	VAN
6	En documentos ingresar #ECU, incluir # de ordenes abiertas, órdenes de compra históricas, recibos	Coordinador de Importaciones	VAN
7	Seleccionar volver a mostrar-estándar-#número de Orden de Compra	Coordinador de Importaciones	VAN
8	En consulta detallada de orden de compra seleccionar Adicional- Seguimiento de Orden de Compra	Coordinador de Importaciones	VAN
9	Ingresar datos desde la sección Fecha de Despacho, Fecha entrega en Miami, #warehouse,#cajas, fecha de embarque, fecha aduana, fecha nacionalización, fecha en bodega, fecha entrega al cliente	Coordinador de Importaciones	VAN
10	Marcar que se recibió conforme a lo solicitado	Coordinador de Importaciones	VAC
11	Adicionar alguna observación	Coordinador de Importaciones	VAN
12	Guardar- Cerrar sesión en la herramienta	Coordinador de Importaciones	VAN



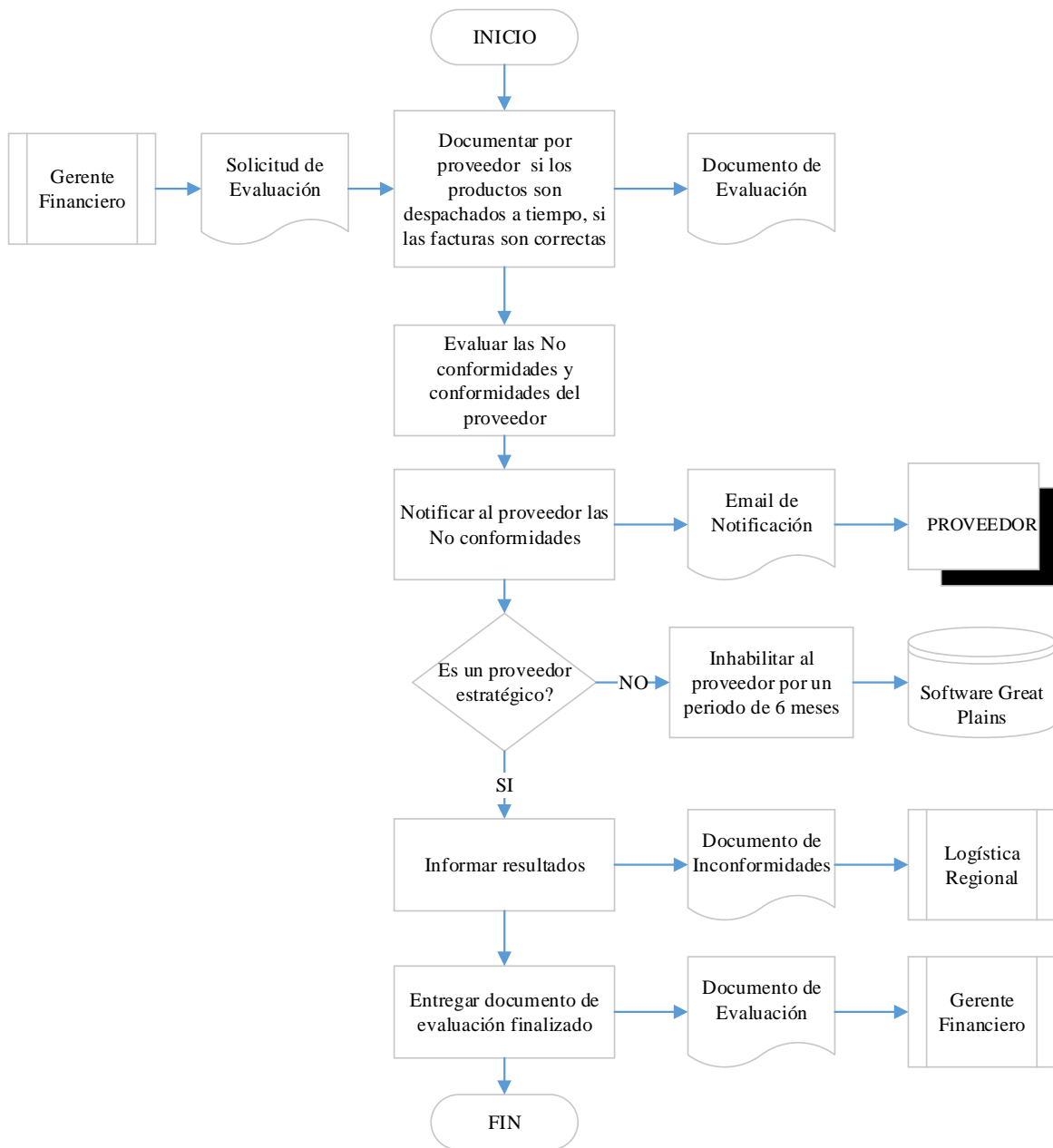
**Diagrama de Flujo Proceso Gestión de la Herramienta Great Plains (GL3)**



**Anexo 4: Análisis del valor agregado del proceso de evaluación de proveedores (GI.4)****Actividades del Proceso (GI.4)**

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO
1	Realizar la evaluación de proveedores en los meses Julio a Agosto del desempeño del periodo de Enero a Junio y en los meses Enero y Febrero el desempeño de Julio a Diciembre	Coordinador de Importaciones	VAN
2	Usar formato de evaluación de proveedores	Coordinador de Importaciones	VAN
3	Documentar si cumple o no si los productos fueron despachados a tiempo	Coordinador de Importaciones	VAN
4	Documentar si cumple o no si las facturas describe correctamente el servicio y/ó productos recibidos y el costo acordado	Coordinador de Importaciones	VAN
5	Notificar al proveedor si uno de los criterios no son cumplidos	Coordinador de Importaciones	VAN
6	Si el proveedor no cumple y es estratégico informar resultados a Logística Regional,	Coordinador de Importaciones	VAN
7	Si el proveedor no es estratégico inhabilitar por un periodo de 6 meses en el software de Great Plains	Coordinador de Importaciones	VAN
8	Entregar informe final de Evaluación de Proveedores al Gerente Financiero	Coordinador de Importaciones	VAN

### Diagrama de Flujo Proceso Evaluación de Proveedores (GI.4)



**Anexo 5: Análisis del valor agregado del proceso mejorado seguimiento de órdenes de compra (GI.1)**

**Actividades Proceso Mejorado (GI.1)**

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO
1	Recibe notificación de la herramienta de Gestión CRM que la venta ha sido aprobada	Coordinador de Importaciones	VAC
2	Revisión y validación de la documentación de la venta, propuesta económica, cotización, orden de compra del cliente	Coordinador de Importaciones	VAN
3	Solicitar a logística estatus de generación de la Orden de Compra al proveedor	Coordinador de Importaciones	VAN
4	Contactar al proveedor y dar seguimiento a medida que avanza el proceso del ciclo del pedido.	Coordinador de Importaciones	VAC
5	Transferir datos de fechas de despacho estimadas a seguimiento de órdenes de compra a Great Plains y a su vez a la plataforma de consulta de pedidos.	Coordinador de Importaciones	VAC
6	Notificar # de pedido y ruta de acceso a la página web de DESCA para consulta de status	Coordinador de Importaciones	VAC
7	Solicitar los debidos “expedites” para acelerar el tiempo de entrega, al proveedor y al fabricante	Coordinador de Importaciones	VAC
8	Transferir datos de status y fecha de despacho confirmado a bodegas de Miami a Great Plains y a su vez a plataforma de consulta de pedidos	Coordinador de Importaciones	VAC
9	Documentar y verificar Curier, #tracking, #cajas despachadas, peso, fecha programada de entrega	Coordinador de Importaciones	VAN
10	Verificar y documentar utilizando formato de check list de que el pedido haya sido despachado completo y reportado completo	Coordinador de Importaciones	VAN
11	Transferir datos de fecha ingreso a miami, #warehouse, #cajas ingresadas a Great Plains y a su vez a plataforma de consulta de pedidos.	Coordinador de Importaciones	VAC
12	Transferir datos de fecha de instrucción de embarque y fecha de nacionalización y entrega final.	Coordinador de Importaciones	VAC

**Anexo 6: Análisis del valor agregado del proceso mejorado de instrucción de embarque y nacionalización de equipos (GI.2)**

**Actividades Proceso Mejorado (GI.2)**

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO
1	Verificar si documento check List del pedido esta completado	Coordinador de Importaciones	VAN
	Solicitar facturas comerciales al proveedor de los pedidos a importar	Coordinador de Importaciones	VAN
2	Solicitar aprobación al Gerente Financiero para proceder con la instrucción de embarque	Coordinador de Importaciones	VAN
3	Llenar formato para la instrucción de embarque con la información del # pedido, #warehouse, #cajas, #factura, monto	Coordinador de Importaciones	VAN
4	Adjuntar documentación descripción y seriales de equipos a importar, facturas comerciales	Coordinador de Importaciones	VAN
5	Indicar que la carga requiere de pre-inspección	Coordinador de Importaciones	VAN
7	Proceder con la notificación instrucción de embarque aéreo	Coordinador de Importaciones	VAC
8	Solicitar confirmación del ejecutivo de coordinación de embarque que la instrucción ha sido recibida	Coordinador de Importaciones	VAN
9	Validar detalles del embarque y de los #warehouse embarcados	Coordinador de Importaciones	VAN
10	Solicitar confirmación del ejecutivo de coordinación de embarque del despacho y arribo al país	Coordinador de Importaciones	VAN
11	Coordinar la pre-inspección con el agente de carga	Coordinador de Importaciones	VAN
12	Revisión y validación de los equipos importados y factura comercial con agente de aduana	Coordinador de Importaciones	VAN
13	Solicitud de pre liquidación de impuestos de equipos a ser declarados	Coordinador de Importaciones	VAN
14	Revisión de aplicación de aranceles por ítem, marca, procedencia, facturas, montos.	Coordinador de Importaciones	VAN
15	Confirmar la aprobación final de la liquidación ante el agente de carga	Coordinador de Importaciones	VAN

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO
16	Solicitar la liquidación formal	Coordinador de Importaciones	VAN
17	Solicitar aprobación del Gerente Financiero para el pago de la liquidación aduanera	Coordinador de Importaciones	VAN
18	En espera de la aprobación del Gerente Financiero	Coordinador de Importaciones	NAV
19	Confirmar el pago al agente de carga para la liberación de la carga	Coordinador de Importaciones	VAN
20	Agente de Carga notifica tipo de aforo si es automático, electrónico, físico o documental	Coordinador de Importaciones	VAC
21	Notificar a logística la liberación de la carga y coordinar retiro de la misma	Coordinador de Importaciones	VAC
22	Adjuntar documentación de la importación en Great Plains – Consulta de Documentos de Importación	Coordinador de Importaciones	VAN

**Anexo 7: Análisis del valor agregado del proceso mejorado de evaluación de proveedores (GI.4)**

**Actividades del Proceso Mejorado (GI.4)**

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO
1	Coordinar con el área de logística reunión para evaluación de proveedores	Coordinador de Importaciones	VAN
2	Solicitar documentación lega actualizada	Coordinador de Importaciones	VAN
3	Revisar de actualización de documentación legal de la compañía	Coordinador de Importaciones	VAN
4	Documentar si el gestión de seguimiento de órdenes de compra es efectiva	Coordinador de Importaciones	VAN
5	Documentar si los productos son entregados a tiempo	Coordinador de Importaciones	VAN
6	Documentar si las facturas son enviadas a tiempo y son correctas	Coordinador de Importaciones	VAN
7	Documentar si el proveedor mantiene acuerdos comerciales	Coordinador de Importaciones	VAC
8	Documentar si se mantiene reuniones periódicas	Coordinador de Importaciones	VAN
9	Solicitar cotizaciones a otros proveedores del sector, y documentar	Coordinador de Importaciones	VAN
10	Evaluar no conformidades y conformidades del proveedor	Coordinador de Importaciones	VAN
11	Convocar a reunión de evaluación	Coordinador de Importaciones	VAN
12	Notificar al proveedor las No conformidades, y documentar puntos de acción	Coordinador de Importaciones	VAN
13	Inhabilitar al proveedor por un periodo de 6 meses en la herramienta de Great Plains si tiene inconformidades y no es estratégico	Coordinador de Importaciones	VAN
14	Informar resultados	Coordinador de Importaciones	VAN



**Anexo 8: Manual de procedimientos del área de importaciones de la empresa**  
**Descaserv Ecuador S.A.**

<div><div>Desca</div><div>GRUPOcamper</div></div> <div>DESCA</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO GL.1	Procedimiento: Seguimiento de Órdenes de Compra		
Edición No. 01			Pág. 1 - 6

### 1. PROPÓSITO

Registrar las eventualidades y fechas programadas desde la colocación de la orden de compra al proveedor con la finalidad de mantener estatus reales y mantener actualizado al cliente sobre el pedido.

### 2. ALCANCE

El proceso de aplica para las órdenes de compra colocadas a proveedores del exterior de la empresa Descaserv Ecuador S.A


### 3. LÍDER DEL PROCESO

Coordinador de Importaciones

### 4. DEFINICIONES

- **CRM:** Herramienta de gestión y administración Customer Relation Management
- **Propuesta Económica:** Documento elaborado por Pre-Venta donde detalla la propuesta de hardware, servicios ó la combinación de estos solicitados por el cliente con costos de precios de lista de los fabricantes.
- **Cotización:** Documento PDF elaborado por el área comercial para presentar la propuesta final al cliente.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Gerente de Área</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CÓDIGO</b> GI.1	<b>Procedimiento:</b> Seguimiento de Órdenes de Compra
<b>Edición No. 01</b>	
<b>Pág. 2 - 6</b>	

- **Orden de Compra:** Comprobante de compra formal del pedido proporcionado por el cliente.
- **Software Great Plains:** Herramienta de gestión, paquete de software de contabilidad y de planificación de recursos empresariales.
- **Expedite:** Solicitud de acelerar los tiempos de entrega del pedido.
- **Warehouse:** Número de registro de carga ingresado a bodegas en Miami reportado por el agente de carga.

## 5. POLÍTICAS

- El Coordinador de Importaciones será el único responsable del seguimiento de órdenes de compra así como la retroalimentación de información a clientes internos y externos
- El Coordinador de Importaciones será responsable del cumplir con lo establecido en los procedimientos de este manual así como la confidencialidad de la información.

## 6. INDICADORES

<b>NOMBRE</b>		Fechas de Entrega		
<b>DESCRIPCIÓN</b>		Tiempo promedio de entrega		
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
Sumatoria de tiempos de entrega de cada pedido / total de pedidos = Tiempo promedio por pedido	Coordinador de Importaciones	Mensual	60 días	Gerente Financiero


<div><div>Desca</div><div>GRUPO amper</div></div> <div>DESCA</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<div>CÓDIGO</div> <div>GL.1</div>	<div>Procedimiento:</div> Seguimiento de Órdenes de Compra		
Edición No. 01			Pág. 3 - 6

## 7. DOCUMENTOS

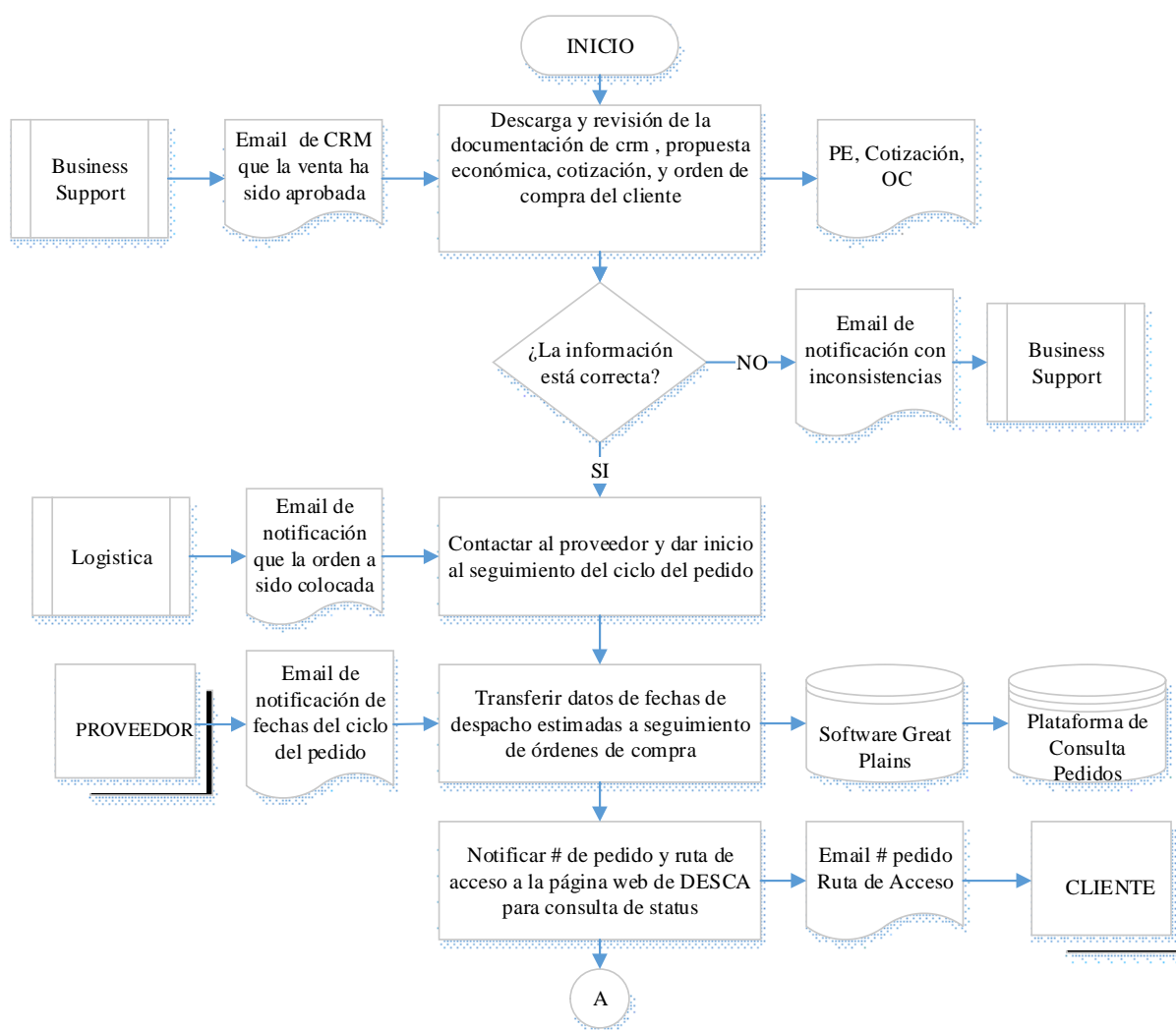
- Propuesta Económica
- Cotización
- Orden de Compra
- Documento check list
- Warehouse
- Instrucción de Embarque


## 8. REGISTROS

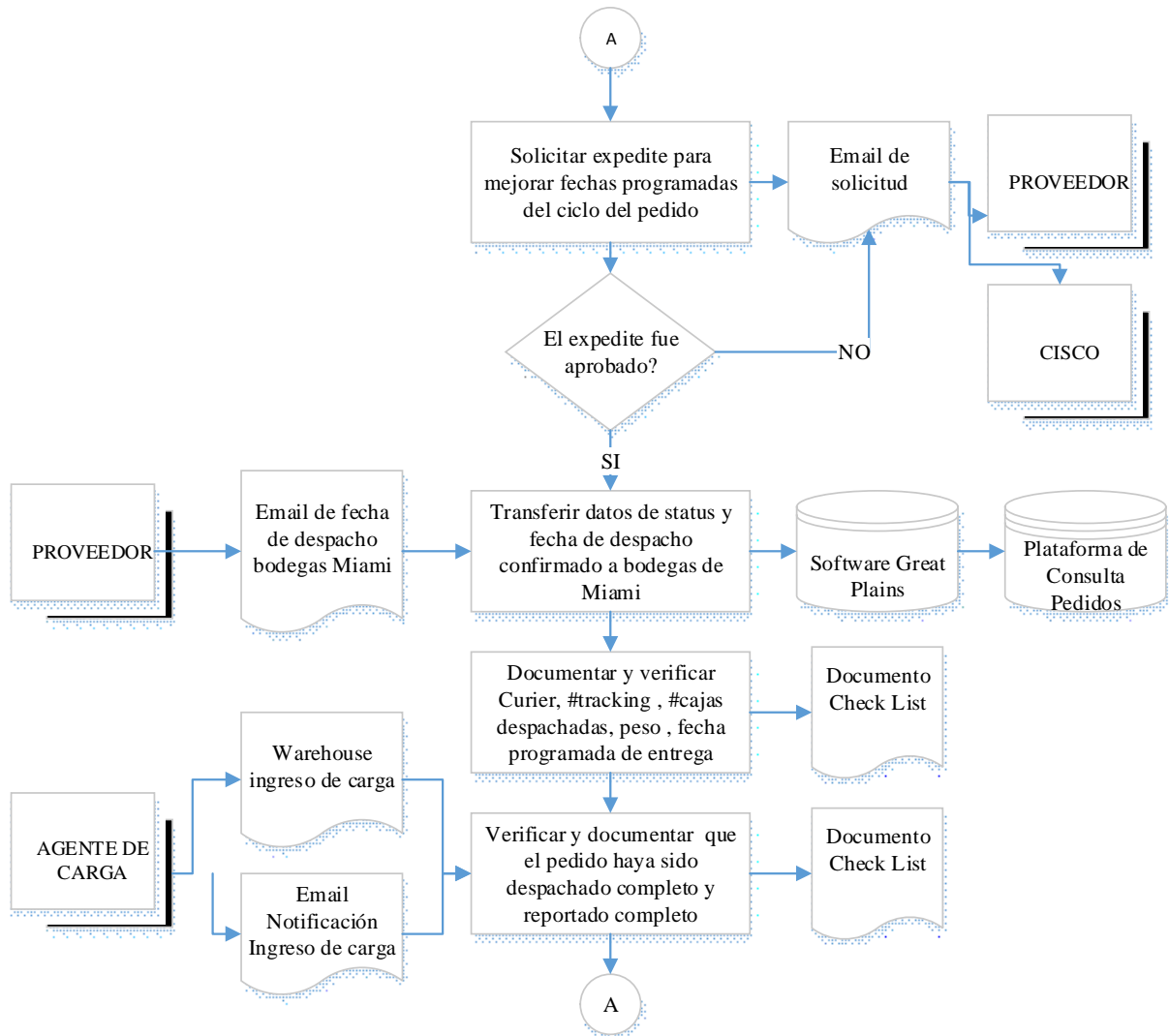
- Great Plains
- Solicitud de Expedite
- Documento check list

 <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CÓDIGO</b> GI.1	<b>Procedimiento:</b> Seguimiento de Órdenes de Compra
<b>Edición No. 01</b>	
Pág. 4 - 6	

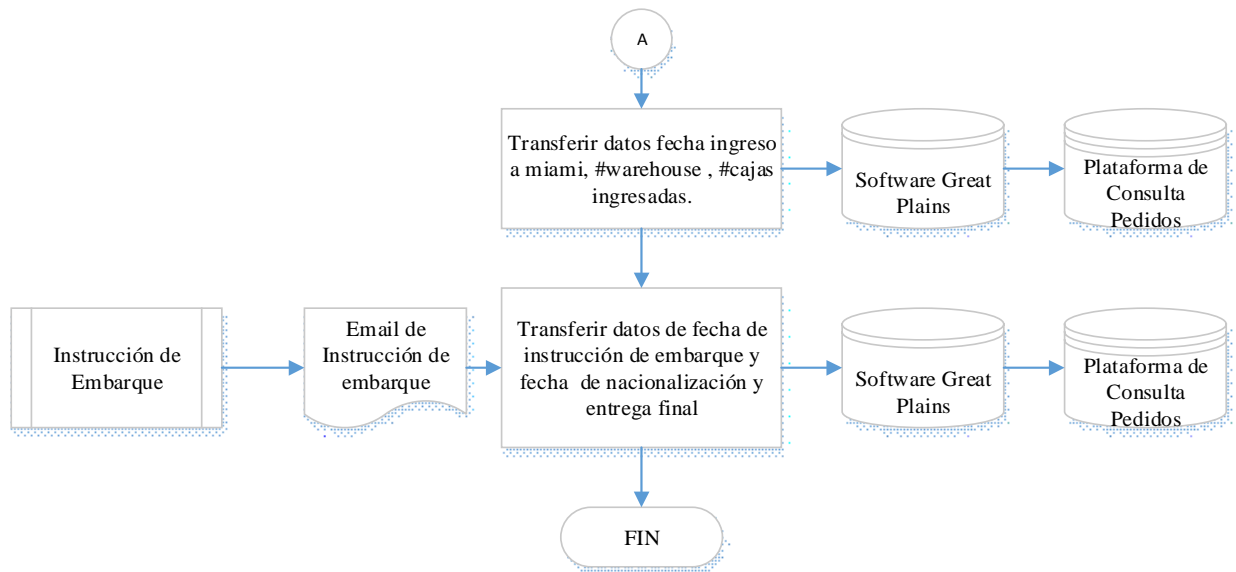
## 9. DIAGRAMA DE FLUJO



 <b>DESCA</b> <small>GRUPO AMPER</small>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CÓDIGO</b> GI.1	<b>Procedimiento:</b> Seguimiento de Órdenes de Compra	
<b>Edición No. 01</b>		Pág. 5 - 6



<div><div>Desca</div><div>GRUPOAMPER</div></div> <div>DESCA</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<div>CÓDIGO</div> <div>GI.1</div>	<div>Procedimiento:</div> <div>Seguimiento de Órdenes de Compra</div>		
<div>Edición No. 01</div>			<div>Pág. 6 - 6</div>



<div><div>Desca</div><div>GRUPOAMPER</div><div>DESCA</div></div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO GL2	Procedimiento: Instrucción de Embarque y Nacionalización de Equipos		
Edición No. 01			Pág. 1 - 7

## 1. PROPÓSITO

Gestionar la importación y nacionalización de equipos marca Cisco cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras.

## 2. ALCANCE

El proceso aplica a la importación y nacionalización de equipos marca Cisco para telecomunicación.


## 3. LÍDER DEL PROCESO

Coordinador de Importaciones

## 4. DEFINICIONES

- **.Warehouse:** Número de registro de carga ingresado a bodegas en Miami reportado por el agente de carga
- **Instrucción de Embarque:** Acción de proceder con la importación de equipo documentado.
- **Factura Comercial:** Comprobante de venta emitido por el proveedor.
- **Arribo de Carga:** La carga ha sido entregada en destino
- **Pre-Inspección:** Revisión preliminar de la carga en bodegas de aduana.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Gerente de Área</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>DESCA</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CÓDIGO</b> GL2	<b>Procedimiento:</b> Instrucción de Embarque y Nacionalización de Equipos		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 2 - 7</b>

- **Arancel:** Impuesto administrado por la Aduana del Ecuador y es un porcentaje variable según el tipo de mercancía
- **Liquidación Aduanera:** Documento emitido por la SENAE para el pago de los impuestos.
- **Tipo de Aforo:** Es el acto de determinación tributaria a cargo de la Administración Aduanera y se realiza mediante la verificación electrónica, física o documental del origen, naturaleza, cantidad, valor, peso, medida y clasificación arancelaria de la mercancía.


## 5. POLÍTICAS

- El Coordinador de Importaciones será el único responsable de importar y nacionalizar los equipos.
- El Coordinador de Importaciones deberá conocer el COPCI y RCOPCI, y estar al tanto de nuevas resoluciones aduaneras.
- Cumplir con las obligaciones y formalidades aduaneras.

## 6. INDICADORES

<b>NOMBRE</b>		Costo de Importación		
<b>DESCRIPCIÓN</b>		Costo unitario de importación		
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
Costo de la mercancía importada/total de unidades importadas= Costo unitario de importar	Coordinador de Importaciones	Mensual	A la par del costo presupuestado	Gerente Financiero




		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CÓDIGO</b> GL2	<b>Procedimiento:</b> Instrucción de Embarque y Nacionalización de Equipos		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 3 - 7</b>

## 7. DOCUMENTOS

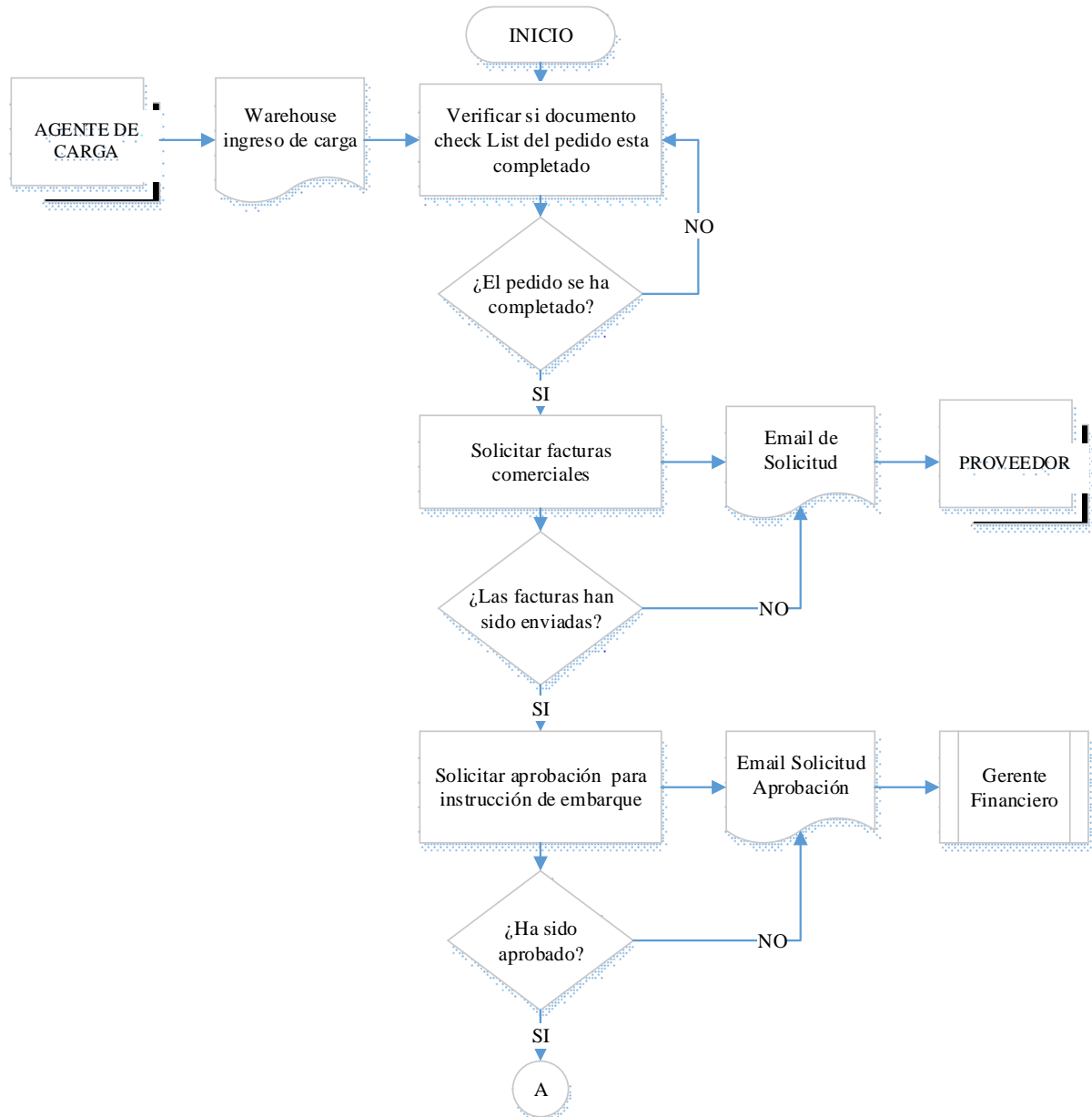
- Documento check list
- Warehouse
- Facturas Comerciales
- Instrucción de Embarque
- Descripción de Equipos y Seriales
- Arribo de Carga
- Pre-Liquidación
- Liquidación Aduanera


## 8. REGISTROS

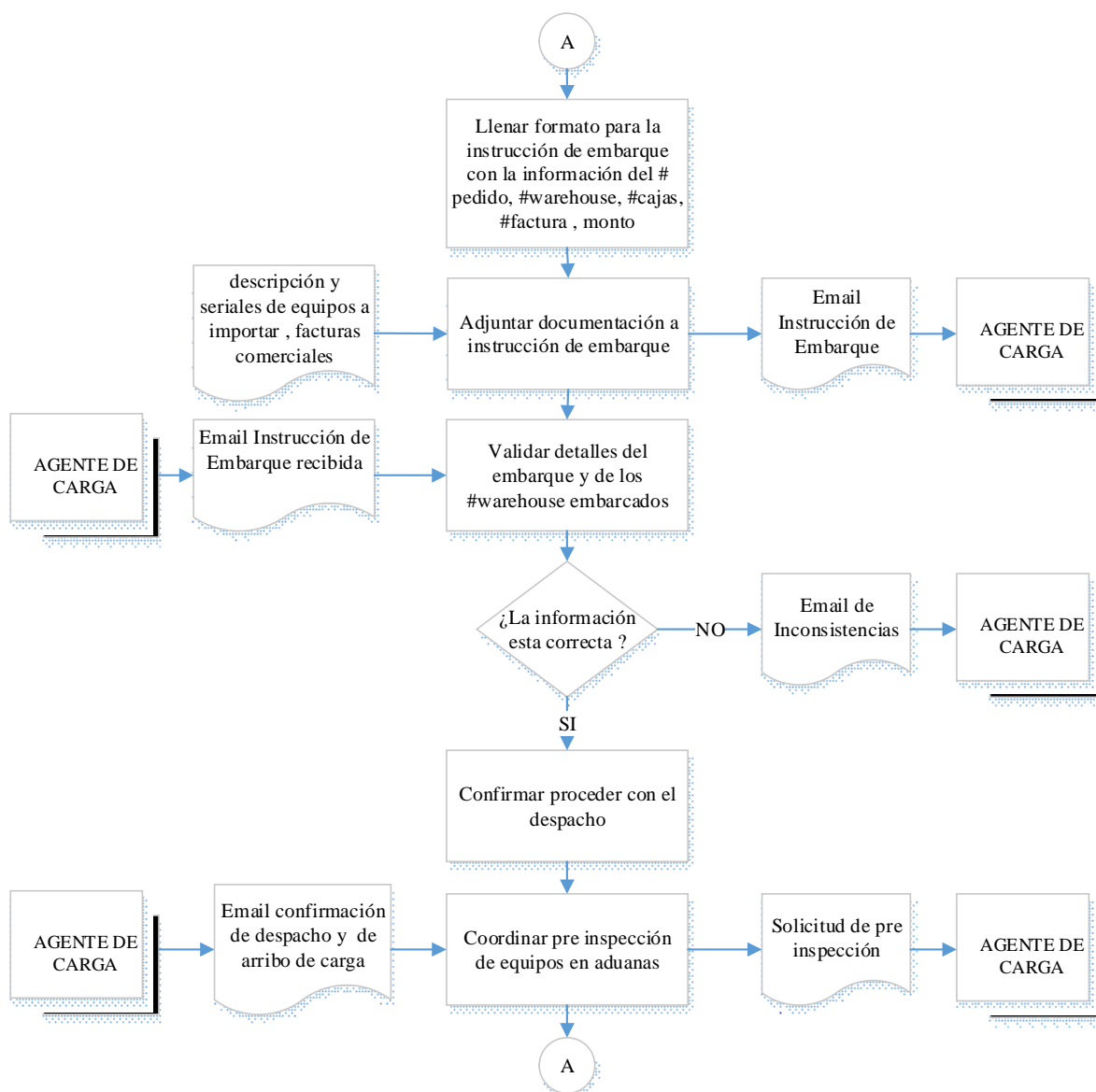
- Solicitud de Facturas Comerciales
- Solicitud de aprobación Instrucción de Embarque
- Solicitud de pre inspección
- Solicitud de aprobación pago Liquidación Aduanera
- Great Plains


 <b>DESCA</b> <small>GRUPO AMPER</small>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CÓDIGO</b> GI.2	<b>Procedimiento:</b> Instrucción de Embarque y Nacionalización de Equipos	
<b>Edición No. 01</b>		Pág. 4 - 7

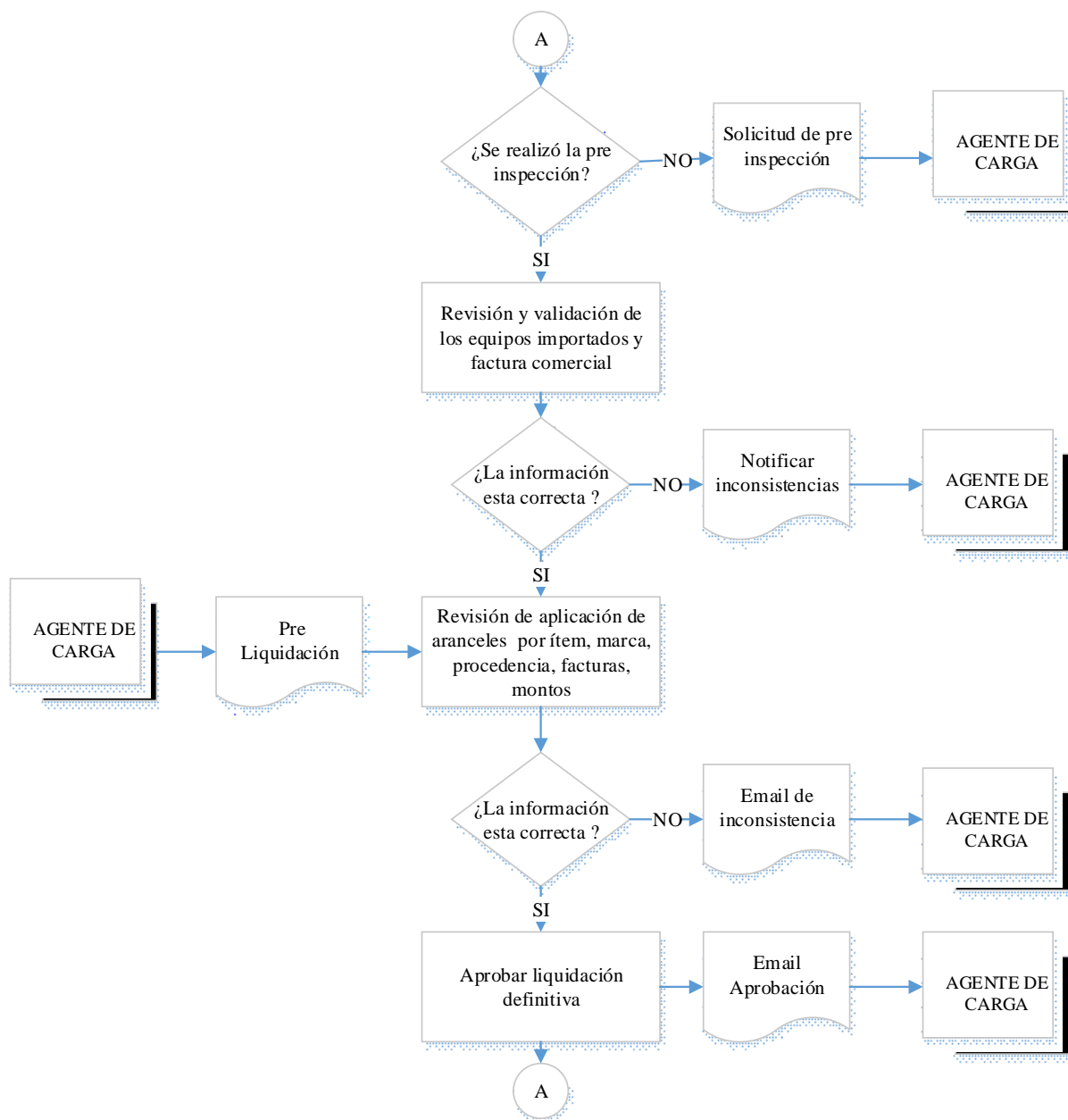
## 9. DIAGRAMA DE FLUJO




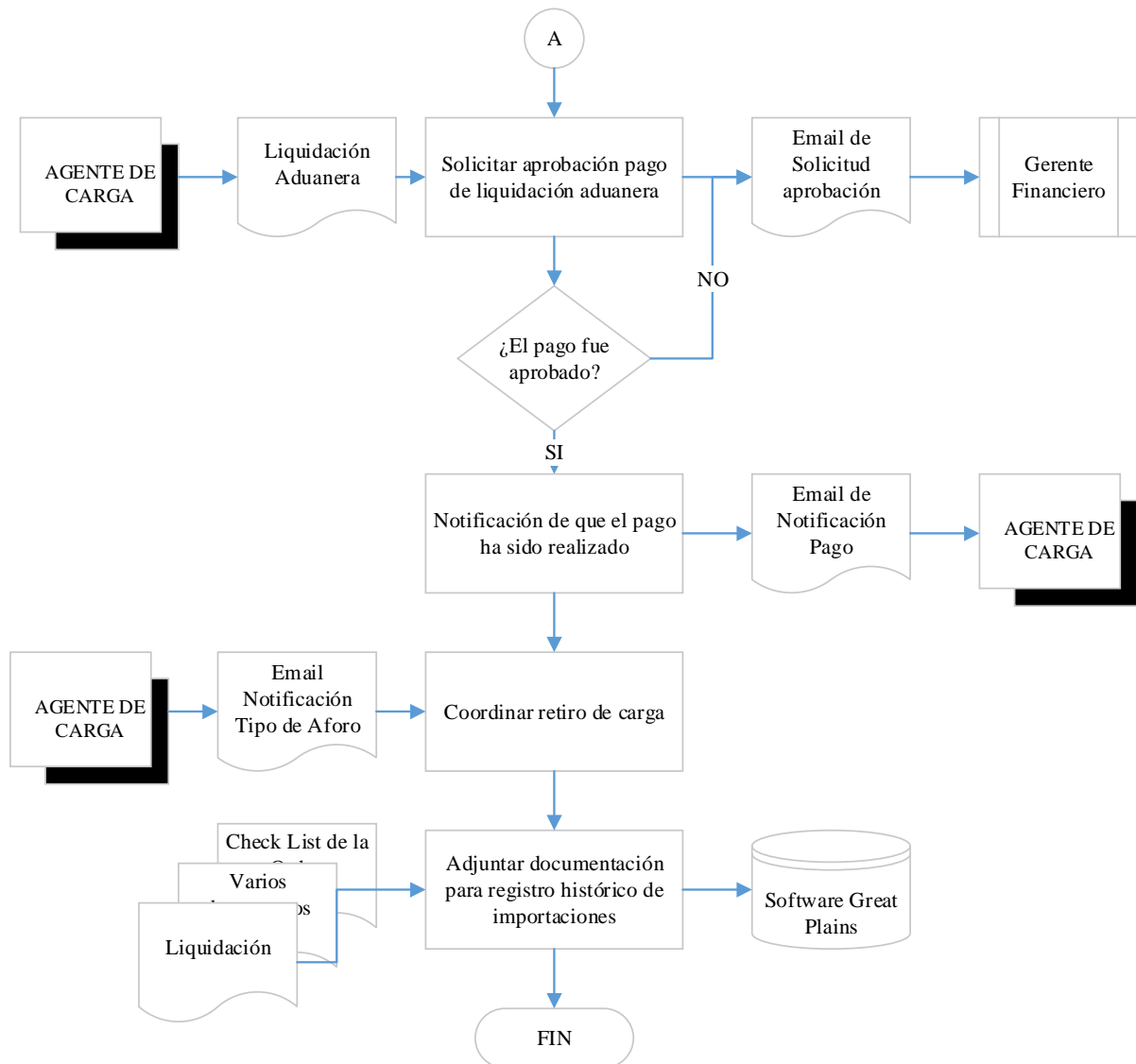
 <b>DESCA</b> <small>GRUPO AMPER</small>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CÓDIGO</b> GI.2	<b>Procedimiento:</b> Instrucción de Embarque y Nacionalización de Equipos	
<b>Edición No. 01</b>		Pág. 5 - 7



 <b>DESCA</b> <small>GRUPO AMPER</small>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CÓDIGO</b> GI.2	<b>Procedimiento:</b> Instrucción de Embarque y Nacionalización de Equipos	
<b>Edición No. 01</b>		Pág. 6 - 7



 <b>DESCA</b> <small>GRUPO AMPER</small>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CÓDIGO</b> GI.2	<b>Procedimiento:</b> Instrucción de Embarque y Nacionalización de Equipos	
<b>Edición No. 01</b>		Pág. 7 - 7



<div><div>Desca</div><div>GRUPOamper</div></div> <div>DESCA</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<div>CÓDIGO</div> <div>GL3</div>	Procedimiento: Herramienta Great Plains		
Edición No. 01			Pág. 1 - 7

## 1. PROPÓSITO

Registrar y documentar el seguimiento de las órdenes de compra desde la notificación de fecha de despacho hasta la fecha de entrega final del pedido al cliente.

## 2. ALCANCE

El proceso aplica a la sección de seguimiento de órdenes de compra.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Coordinador de Importaciones

## 4. DEFINICIONES

- **Software Great Plains:** Herramienta de gestión, paquete de software de contabilidad y de planificación de recursos empresariales
- **Centro de Soporte:** Unidad de apoyo del área de TI.
- **#ECU:** Número asignado a la orden de compra al proveedor por el área de logística.

## 5. POLÍTICAS

- El Coordinador de Importaciones será el único responsable de realizar el registro de seguimiento de órdenes de compra en la herramienta de Great Plains.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Gerente de Área
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<div><div>Desca</div><div>GRUPO AMPER</div></div> <div>DESCA</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<div>CÓDIGO</div> <div>GL3</div>	<div>Procedimiento:</div> <div>Herramienta Great Plains</div>		
<div>Edición No. 01</div>			<div>Pág. 1 - 4</div>

- Solicitar apoyo a TI para cualquier eventualidad
- La información registrada debe ser certera y coherente.

## 6. INDICADORES

<b>NOMBRE</b>		Registro Great Plains		
<b>DESCRIPCIÓN</b>		Tiempo promedio de entrega		
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
Sumatoria de tiempos de entrega de cada pedido / total de pedidos = Tiempo promedio por pedido	Coordinador de Importaciones	Mensual	60 días	Gerente Financiero

## 7. DOCUMENTOS

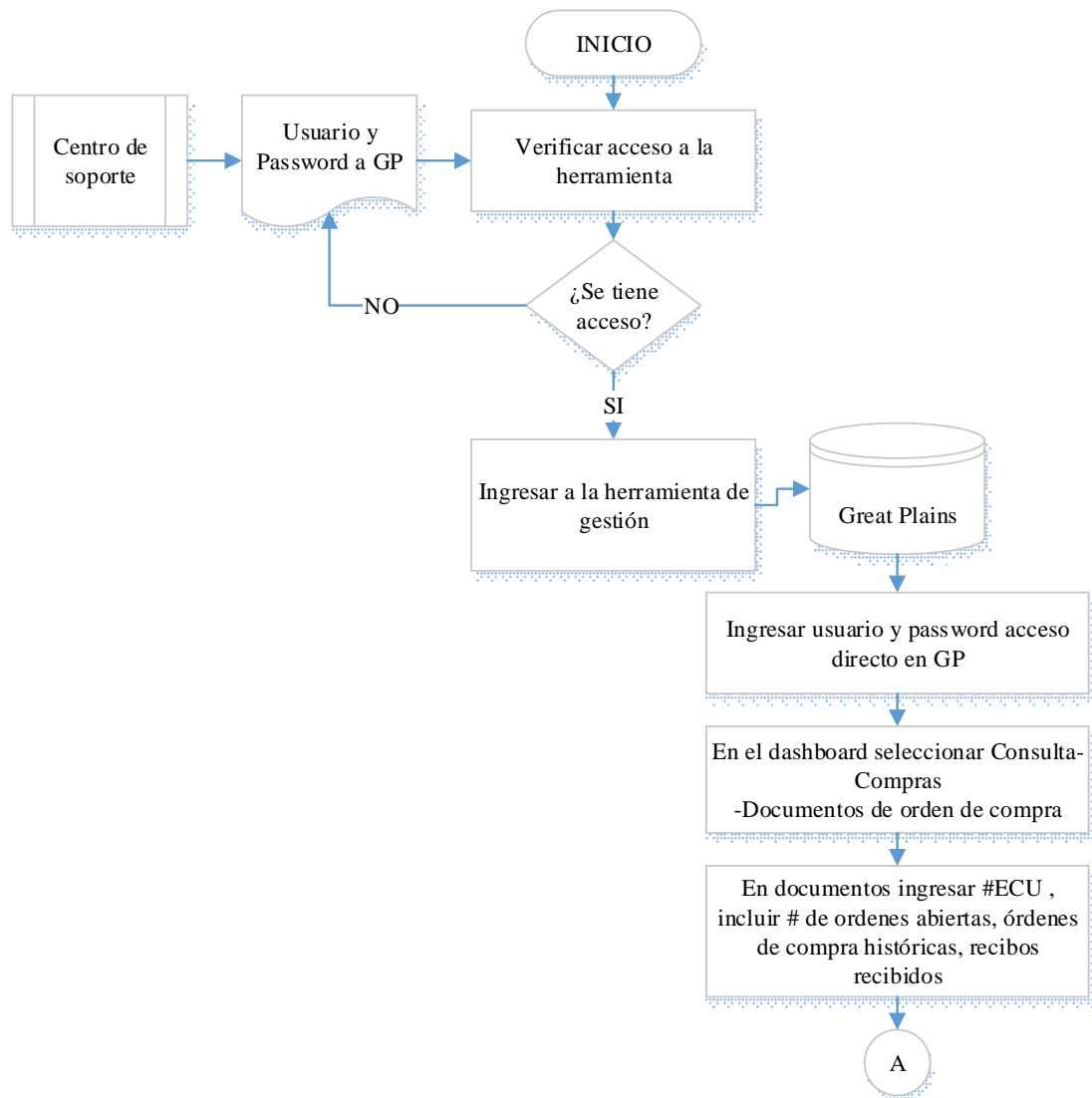
- NA

## 8. REGISTROS


- NA

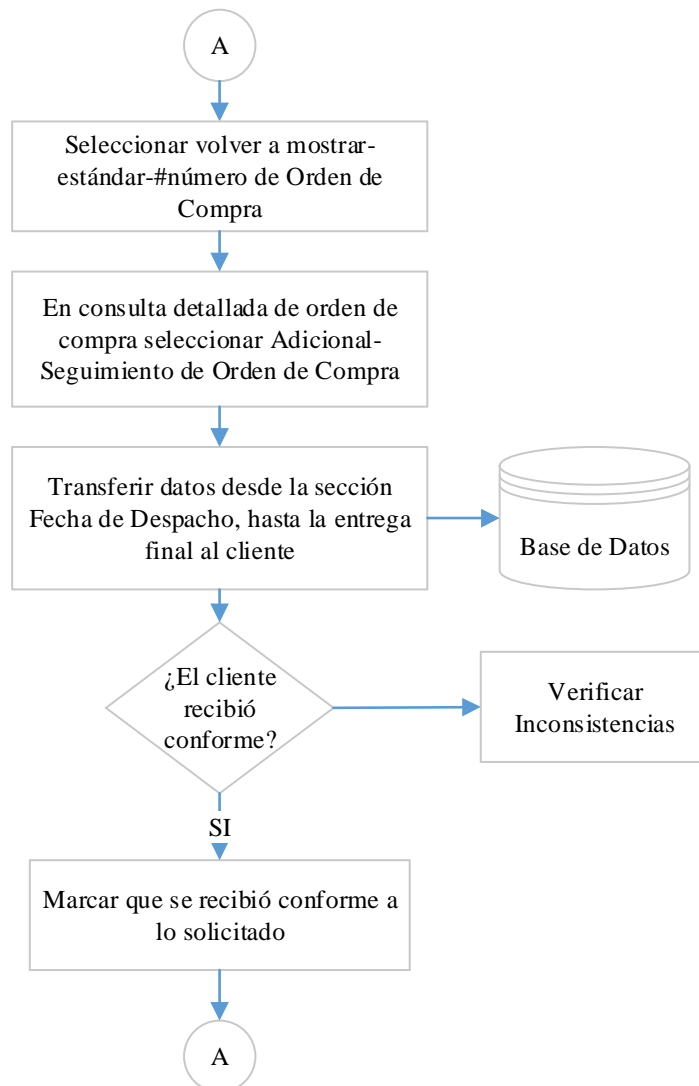
<div><div>Desca</div><div>GRUPOCAMPER</div></div> <div>DESCA</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<div>CÓDIGO</div> <div>GI.3</div>	<div>Procedimiento:</div> <div>Herramienta Great Plains</div>		
<div>Edición No. 01</div>			<div>Pág. 2 - 4</div>


## 9. DIAGRAMA DE FLUJO

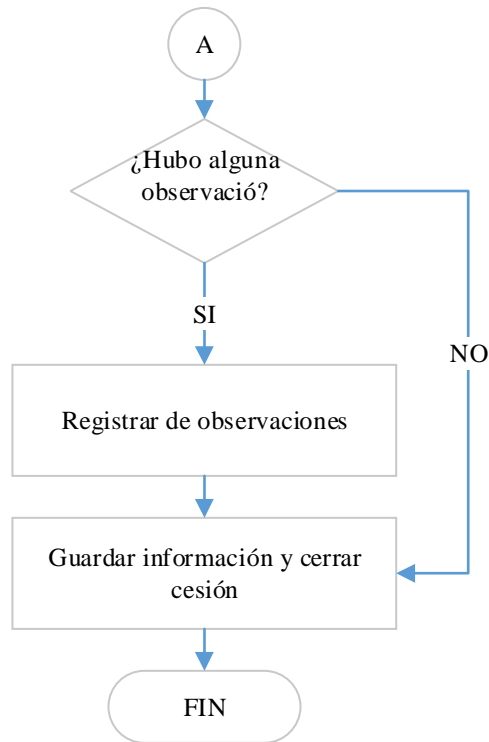




 <b>DESCA</b> <small>GRUPO AMPER</small>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CÓDIGO</b> GI.3	<b>Procedimiento:</b> Herramienta Great Plains	
<b>Edición No. 01</b>		Pág. 3 - 4



 <b>DESCA</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CÓDIGO</b> GI.3	<b>Procedimiento:</b> Herramienta Great Plains	
<b>Edición No. 01</b>		Pág. 4 - 4



<div><div>Desca</div><div>GRUPO AMPER</div></div> <div>DESCA</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<div>CÓDIGO</div> <div>GI.4</div>	<div>Procedimiento:</div> <div>Evaluación de Proveedores</div>		
<div>Edición No. 01</div>			<div>Pág. 1 - 5</div>

## 1. PROPÓSITO

Persigue asegurar las competencias de los proveedores con la finalidad de que los productos y servicios brindados al cliente cumplan con los requisitos de calidad y desempeño

## 2. ALCANCE

.El proceso aplica a los proveedores de la empresa Desca.


## 3. LÍDER DEL PROCESO

Coordinador de Importaciones

## 4. DEFINICIONES

- **Acuerdo Comercial:** Negociaciones establecidas entre proveedor –cliente.
- **Documento de Evaluación:** Documento que contiene el procedimiento y registro de las conformidades y no conformidades de la evaluación.
- **Cotizaciones:** Propuesta en la que indica servicio contratado, referencia de ítems, políticas, obligaciones, forma de pago, etc.
- **Software Great Plains:** Herramienta de gestión, paquete de software de contabilidad y de planificación de recursos empresariales

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Gerente de Área
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>DESCA</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CÓDIGO</b> GI.4	<b>Procedimiento:</b> Evaluación de Proveedores		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 2 - 5</b>

## 5. POLÍTICAS

- La evaluación debe realizarse en conjunto con el área de logística.
- El período de evaluación debe realizarse en los meses de Julio-Agosto correspondiente al periodo Enero-Junio, y en los meses Enero-Febrero correspondiente a Julio-Diciembre.

## 6. INDICADORES


<b>NOMBRE</b>		% Evaluaciones Realizadas		
<b>DESCRIPCIÓN</b>		Efectividad de realización		
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
% Evaluaciones realizadas	Coordinador de Importaciones	Semestral	80%	Gerente Financiero

## 7. DOCUMENTOS

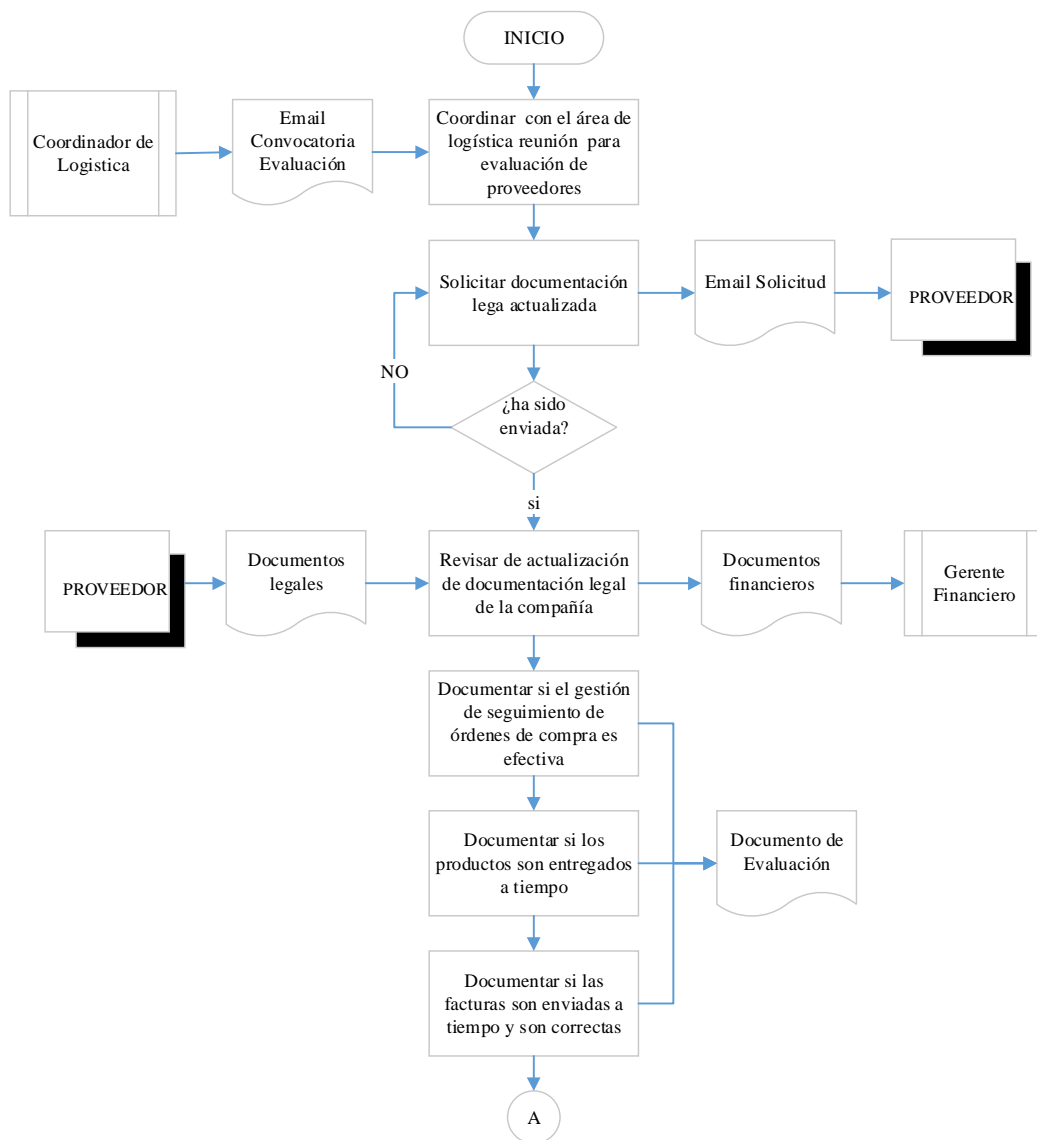
- Documentación legal y financiera del proveedor
- Documento de Evaluación
- Cotizaciones


## 8. REGISTROS

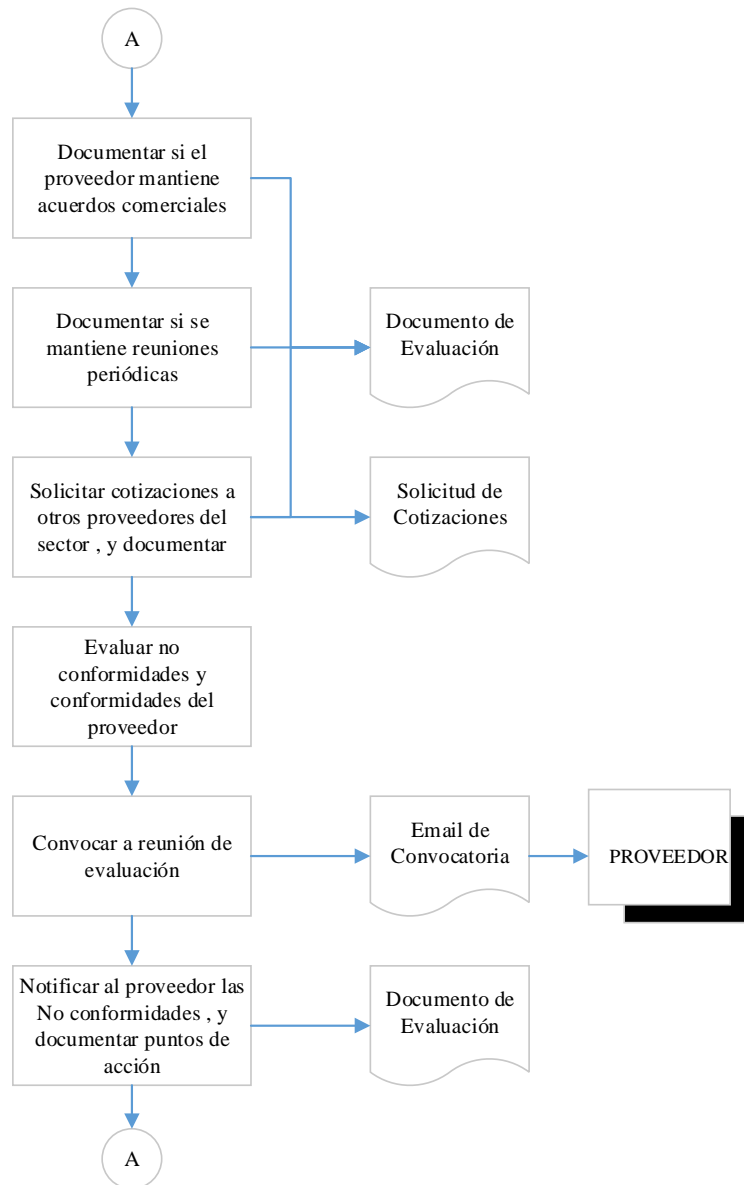
- Solicitud convocatoria reunión
- Solicitud de cotizaciones
- Great Plains


 <b>DESCA</b> <small>GRUPO AMPER</small>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CÓDIGO</b> GI.4	<b>Procedimiento:</b> Evaluación de Proveedores	
<b>Edición No. 01</b>		Pág. 3 - 5

## 9. DIAGRAMA DE FLUJO



 <b>DESCA</b> <small>GRUPO AMPER</small>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CÓDIGO</b> GI.4	<b>Procedimiento:</b> Evaluación de Proveedores	
<b>Edición No. 01</b>		Pág. 4 - 5



 <b>DESCA</b> <small>GRUPO AMPER</small>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CÓDIGO</b> GI.4	<b>Procedimiento:</b> Evaluación de Proveedores	
<b>Edición No. 01</b>		Pág. 5 - 5

